

---

# **DIPLOMARBEIT**

---

**Andreas Lukasiewicz**

**Kundenauftragswertanalyse zur  
Liquiditätssteigerung von  
Kleinstunternehmen im  
Handwerks- und  
Dienstleistungsbereich**

Graz, 2012

# **DIPLOMARBEIT**

---

## **Kundenauftragswertanalyse zur Liquiditätssteigerung von Kleinstunternehmen im Handwerks- und Dienstleistungsbereich**

Autor:

**Andreas Lukasiewicz**

Studiengang:

**Wirtschaftsingenieurwesen**

Seminargruppe:

**KW08s2GA**

Erstprüfer:

**Prof. Dr. rer. pol. Andreas Hollidt**

Zweitprüfer:

**Prof. Dr. rer. oec. Johannes N. Stelling**

Einreichung:

**Mittweida, 17.06.2012**

Verteidigung/Bewertung:

**Graz, 2012**

## **Bibliografische Beschreibung**

Lukasiewicz Andreas

Kundenauftragswertanalyse zur Liquiditätssteigerung von Kleinstunternehmen im Handwerks- und Dienstleistungsbereich.

– 2012. – IV, 53, VIII S.

Mittweida, Hochschule Mittweida (FH), Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Diplomarbeit, 2012

## **Abstract**

In dieser Diplomarbeit wird die Problematik von Kleinstunternehmen mit Bilanzanalysen und der Umgang mit finanzwirtschaftlichen Kennzahlen des eigenen Betriebes aufgezeigt. Der theoretische Teil befasst sich mit ausgewählten Kennzahlen im Detail, Sollwerte werden vorgegeben, mögliche Abweichungen und deren Auswirkungen analysiert. Im zweiten Abschnitt wird die Liquiditätslage eines Unternehmens durch den Vergleich der Kontokorrentkreditausnützung mit der Bilanzanalyse erläutert.

Ziel der Arbeit ist es, Lösungen zur Liquiditätssteigerung eines Unternehmens aufzuzeigen. Dabei wird die Handhabung einer Kundenauftragswertanalyse erklärt, um in weiterer Folge Finanzierungsmöglichkeiten, wie Lieferanten- und Kundenkredit, zum richtigen Zeitpunkt bei der Projektabwicklung einzusetzen. Das beschriebene Instrument wurde in einem Unternehmen erfolgreich eingeführt und die Veränderungen der Kennzahlen aufgezeigt.

## Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>I</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>III</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>III</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>IV</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung .....	1
1.2 Zielsetzung .....	2
1.3 Methodisches Vorgehen .....	2
<b>2 Bilanzanalyse und Kennzahlen .....</b>	<b>3</b>
2.1 Ziele und Schwachpunkte einer Bilanzanalyse .....	4
2.1.1 Ziele der Bilanzanalyse.....	5
2.1.2 Schwachpunkte einer Bilanzanalyse .....	6
2.2 Kennzahlen.....	7
2.2.1 Kennzahlen zur Vermögens- und Kapitalstruktur .....	8
2.2.2 Ertrags- und Rentabilitätskennzahlen .....	10
<b>3 Ausgewählte Kennzahlen im Detail .....</b>	<b>13</b>
3.1 Anlagendeckung A und B .....	13
3.1.1 Anlagendeckung A.....	13
3.1.2 Anlagendeckung B.....	14
3.2 Liquidität .....	18
3.2.1 Liquidität 1.Grades.....	18
3.2.2 Liquidität 2.Grades.....	19
3.2.3 Liquidität 3.Grades.....	20
3.2.4 Debitorenziel.....	24
3.2.5 Kreditorenziel.....	25
3.3 Cashflow und Dynamische Verschuldung .....	26
3.3.1 Cashflow .....	26
3.3.2 Dynamischer Verschuldungsgrad .....	29
<b>4 Kennzahlenvergleiche .....</b>	<b>30</b>

---

4.1 Unternehmensinterner Periodenvergleich .....	30
4.2 Branchenunabhängiger Vergleich .....	30
4.3 Branchenbezogener Vergleich .....	31
4.4 Liquiditätsanalyse mittels Kontokorrentkredite.....	33
4.4.1 Planung eines Kontokorrentkredites unter Verwendung von Kennzahlen .....	33
4.4.2 Vergleich der Liquidität aus dem laufenden Geschäftsbetrieb mit den Ergebnissen der Bilanzanalyse .....	35
<b>5 Kundenauftragswertanalyse als Instrument.....</b>	<b>40</b>
5.1 Ermittlung der Rahmenbedingungen für eine Kundenauftragswertanalyse .....	41
5.1.1 Auftragshöhe und Kundenstruktur .....	41
5.1.2 Auftragsbezogener Material- und Wareneinsatz.....	43
5.1.3 Kundenauftragsdauer .....	44
5.2 Alternative Finanzierungsmöglichkeiten .....	45
5.2.1 Lieferantenkredit .....	45
5.2.2 Kundenkredit (Beschaffungskredit).....	46
5.3 Ergebnis der Kundenauftragsanalyse.....	48
5.4 Kennzahlenvergleich nach der Optimierung .....	50
<b>6 Schlussbetrachtung.....</b>	<b>52</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>54</b>
<b>Anhangverzeichnis .....</b>	<b>57</b>
<b>Eidesstattliche Versicherung .....</b>	<b>61</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Verlauf Kontokorrentkreditkonto .....	36
Abbildung 2: Entscheidungsablauf Kundenauftragswertanalyse (Eigene Darstellung).....	40
Abbildung 3: Ausnützung des Kontokorrentkreditrahmens .....	60

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: KMU-Definition .....	3
Tabelle 2: Vergleichsbilanzen (Eigene Darstellung).....	16
Tabelle 3: Beurteilungsskala „Quicktest“ .....	31
Tabelle 4: Kennzahlenvergleich (Eigene Darstellung).....	32
Tabelle 5: Beispiel Vergleich Skontoabzug und Zinsbelastung (Eigene Darstellung).....	47
Tabelle 6: Berechnung des Kontokorrentkreditrahmens (Eigene Darstellung).	58
Tabelle 7: Berechnung des Kontokorrentkreditrahmens auf unterjähriger Basis (Eigene Darstellung) .....	59

**Abkürzungsverzeichnis**

BMVG	Betriebliches Mitarbeitervorsorgegesetz
d.h.	das heißt
EGT	Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit
E/A	Einnahmen/Ausgaben
EK	Eigenkapital
FK	Fremdkapital
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
i.d.R.	in der Regel
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
LKW	Lastkraftwagen
LL	Lieferungen und Leistungen
Mio.	Millionen
RLB	Raiffeisen Landes Bank
ROC	Return of Capital
ROI	Return of Investment
S.	Seite(n)
sog.	sogenannte(n)
TSD	Tausend
u.a.	unter anderem
z.B.	zum Beispiel

# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung

Die immer höheren technischen Anforderungen und kürzeren Zeitspannen bei Kundenaufträgen, geben der Unternehmensleitung von Kleinstbetrieben kaum Zeit für operative und strategische Finanzanalysen des eigenen Betriebes. Die Betriebswirtschaftslehre hat viele Instrumente zur Unternehmensführung entwickelt, allerdings fast jedes Instrument zu einer eigenen Wissenschaft aufgebaut.<sup>1</sup> Deshalb outsourcen Kleinstbetriebe in den meisten Fällen Belange, wie die Erstellung der Jahresabschlüsse und die Lohnverrechnung um sich auf die Kundenaufträge konzentrieren zu können. Eine fachlich kompetente Führungskraft sieht sich dadurch immer wieder mit dem Problem konfrontiert, finanzwirtschaftliche Entscheidungen treffen zu müssen, ohne die tatsächliche Liquidität ihres Betriebes zu kennen. Diese Entscheidungen werden aus den Jahresabschlüssen mit Vergangenheitswerten gewonnen, die extern und von anderen Gesichtspunkten aus erstellt wurden. Mit Basel III, werden durch die neuen Eigenkapitalregeln der Banken auch Kleinstbetriebe gezwungen, ihre bestehenden Finanzierungsmöglichkeiten zu überdenken. Gerade bei Regionalbanken wird diese neue Eigenkapitalforderung dazu führen, dass sich die Kredite für den KMU-Bereich verteuern.<sup>2</sup> Das Rating der Banken wird unter diesem Aspekt neu ausgerichtet und die Liquidität gegenüber der Rentabilität stärker bewertet. Legale Bilanzkosmetik die von Unternehmen aus Ratinggründen durchgeführt werden, erreichen somit nicht mehr den gewünschten Effekt und Kleinstbetriebe werden nach alternativen Finanzierungsformen Ausschau halten müssen. Da in Österreich für diese kleinen Einheiten andere kapitalgebende Institutionen kaum vorhanden sind und Factoring für diese kleinen Volumen sich nicht rechnet, müssen unternehmensinterne Möglichkeiten ausgeschöpft werden. Meistens ist in den Kleinstbetrieben kaum eine Liquiditätssteuerung im operativen

---

<sup>1</sup> Vgl. Mentzel (2008), S.V.

<sup>2</sup> Vgl. Tandl (2012), S.31.



Geschäftsbereich vorhanden und es erfolgt nur eine Reaktion auf Hinweise des Kredit gebenden Institutes.

## **1.2 Zielsetzung**

Die Möglichkeit von Kundenkrediten, wie Anzahlungen und Teilrechnungen, zählen zu den einfachsten Finanzierungsformen, werden aber kaum ausgenützt. Diese Problematik entsteht durch die vielseitige Aufgabenstellung an die Unternehmensleitung, die Fokussierung auf das „Technische“ und fehlenden Zeitressourcen. Die Analyse der Kundenaufträge vor Auftragsbeginn oder bei Erstellung eines Kostenvoranschlages durch ein einfaches Bewertungssystem, ermöglicht der Unternehmensleitung, zum richtigen Zeitpunkt Finanzierung durch Kundenkredite zu beantragen und somit die Liquidität des Unternehmens zu steigern. Eine Abfrage des Liquiditätsstatus in periodischen Abständen durch die Kontrolle der ausstehenden Verbindlichkeiten und Forderungen, ist aber eine Grundvoraussetzung. In Mittleren- und Großbetrieben sind eigene Finanzierungsabteilungen für diese Tätigkeiten eingerichtet, in Kleinstbetrieben werden diese Entscheidungen aber zur „Chefsache“ erklärt.

## **1.3 Methodisches Vorgehen**

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in vier Teile. Der erste Teil befasst sich mit der Bilanzanalyse und den allgemeinen Kennzahlen. Der zweite Teil beschäftigt sich mit Kennzahlen im Detail, um im anschließenden Kennzahlenvergleich, Gründe für eine Abweichung zu den Sollwerten erkennen zu können. Weiters wird die Rahmenhöhe eines Kontokorrentkredites errechnet und mit der tatsächlichen Ausnützung verglichen. Im letzten Abschnitt wird die Kundenauftragswertanalyse vorgestellt und die Rahmenbedingungen für das Unternehmen festgelegt. Den Abschluss dieser Arbeit bildet noch ein Vergleich der finanzwirtschaftlichen Kennzahlen nach der Optimierung.

## 2 Bilanzanalyse und Kennzahlen

Der Bilanzanalyse und den Kennzahlen wird in der betriebswirtschaftlichen Literatur sehr viel Aufmerksamkeit geschenkt, wobei Kleinstunternehmen dieser Informationsumfang auch bekannt ist. Fehlende Zeit- und Personalressourcen hindern diese Unternehmen aber daran, diese theoretischen Analysewerkzeuge im eigenen Unternehmen einzusetzen, um so Kenntnisse über die Liquidität und Rentabilität des eigenen Betriebes gewinnen zu können.

Die Definition „Kleinstunternehmen“ wird durch die Europäische Kommission wie folgt festgelegt (Tabelle 1):

	Max. Beschäftigte	Max. Umsatz in € Mio.	Max. Bilanzsumme in € Mio.
Kleinstunternehmen	9	2	2
Kleinunternehmen	49	10	10
Mittlere Unternehmen	249	50	43

Tabelle 1: KMU-Definition<sup>3</sup>

In diesen Kleinstunternehmen existiert, so wie bei fast allen Betrieben in dieser Größe, kein finanzwirtschaftliches Controlling. Generell stehen in diesen kleinen Einheiten die Produktion und die Dienstleitung, sowie eine kontinuierliche Auslastung der Mitarbeiter im Vordergrund. Die Firmenleitung ist meistens durch technisch hochqualifizierte Personen vertreten, die sich nach den Aussagen der Steuerberater am Ende einer Periode orientieren, da ihnen das notwendige Knowhow bzw. die notwendige Zeit für eine ständige Selbstanalyse der finanzwirtschaftlichen Situation ihres Betriebes fehlt. Auch durch eine externe Beratung können diese geforderten Aufgaben von der Firmenleitung nicht ignoriert werden.

---

<sup>3</sup> Vgl. Internetquelle: KMU Forschung

Viele dieser Kleinstunternehmen verwenden die Einnahmen-Ausgaben-Rechnung als vereinfachtes System der Gewinnermittlung. Es werden dabei die Betriebsausgaben und Betriebseinnahmen eines Wirtschaftsjahres erfasst und aus deren Differenz der Gewinn oder Verlust ermittelt. Bei dieser Art der Gewinnermittlung sind die Angabe von halbfertigen Arbeiten, der Lagerbestand, die Kundenforderungen oder die Lieferantenverbindlichkeiten gesetzlich nicht gefordert. Gerade diese Informationen sind aber in der Liquiditätsteuerung von großer Bedeutung. Außerdem ist beim E/A Rechner der Zahlungszeitpunkt und nicht wie beim bilanzierenden Unternehmen der Leistungszeitpunkt, entscheidend.

Deutlich ist die Analyseproblematik eines Unternehmens und der Vergleich zu anderen Unternehmen erkennbar. Nur durch eine dementsprechende Korrektur der E/A Daten, durch zusätzliche Informationen (Saldenlisten) und durch langjährige Analyseerfahrung, kann man eine annähernd genaue Aussage über den Ertrag, die Rentabilität, die Liquidität und die Verschuldung eines Unternehmens erreichen.<sup>4</sup> Das im praktischen Teil dieser Studie analysierte Unternehmen ist eine bilanzierende Kapitalgesellschaft (GmbH) und lässt somit einen einfacheren Vergleich zu anderen Betrieben zu.

## **2.1 Ziele und Schwachpunkte einer Bilanzanalyse**

Der Jahresabschluss bildet die Grundlage für eine Bilanzanalyse, mit deren Hilfe die wirtschaftliche Lage und die Entwicklung eines Betriebes beurteilt werden kann. Dabei handelt es sich um eine Momentaufnahme mit vergangenheitsbezogenen Daten, die nach dem Zeitraum unterschiedlich zu bewerten sind. Die wichtigsten Instrumente einer Bilanzanalyse sind Kennzahlen und Kennzahlensysteme. Der Anhang und ein Lagebericht können auch zu einer qualitativen Bilanzanalyse verwendet werden.

Die Bilanzanalyse ist gesetzlich nicht geregelt und es gibt auch keine einheitliche Vorgehensweise oder definierte Kennzahlen.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Vgl. Großschedl (2011), S.19.

<sup>5</sup> Vgl. Heesen/Gruber (2011), S.9.

Die **interne Bilanzanalyse**, auch die sogenannte „Betriebsanalyse“ genannt, wird von Mitarbeitern des Betriebes oder von extern engagierten Personen, die Zugang zu unternehmensinternen Daten haben, durchgeführt. Durch dieses umfangreiche innerbetriebliche Datenmaterial, ist diese Form der Analyse in der Regel sehr aussagekräftig, und liefert ein detailliertes finanzwirtschaftliches Bild eines Unternehmens, das aber nicht für die Öffentlichkeit bestimmt ist.<sup>6</sup>

Wenn Belege monatlich mit einem Buchführungsprogram erfasst werden, steht dem Unternehmen 12-mal pro Jahr, eine „Betriebswirtschaftliche Auswertung“ (BWA) zur Verfügung.<sup>7</sup> Die am Ende eines Wirtschaftsjahres erstellte Bilanz kann nicht nur durch die Zeitverzögerung, sondern auch durch die unterschiedliche Sichtweise, keine aktuelle Aussage über das Unternehmen liefern. Für Kleinstbetriebe ist aber gerade die monatliche Erstellung einer BWA durch meistens nicht vorhandene Personalressourcen unmöglich. Eine Analyse bzw. Interpretation einer BWA, ist zwar die Aufgabe der Unternehmensleitung, wird aber aus vielen Gründen nicht durchgeführt.

Für die **externe Bilanzanalyse** stehen nur jene Daten zur Verfügung, die vom Unternehmen veröffentlicht werden müssen.

Dazu zählen: Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung sowie Anhang und Lagebericht. Ergänzt können diese Daten durch freiwillig veröffentlichte Informationen, wie Aktionärsbrief, Pressekonferenzen und Publikationen werden.<sup>8</sup> Im Falle einer verzerrten Informationsweitergabe kann diese Analyse auch für andere Unternehmen oder Institutionen, wie z.B. ein Kreditinstitut oder einen Lieferanten, Existenz bedrohend sein.

### 2.1.1 Ziele der Bilanzanalyse

Die wesentlichen Ziele einer Bilanzanalyse sind:<sup>9</sup>

- Eine Informationskomprimierung des Jahresabschlusses, d.h. es werden Zusammenhänge aufgezeigt die aus der Bilanz schwer erkennbar sind.

---

<sup>6</sup> Vgl. Voithofer/Hölzl/Eidenberger (2011), S. 6.

<sup>7</sup> Vgl. Internetquelle: business-best-practice

<sup>8</sup> Vgl. Voithofer/Hölzl/Eidenberger (2011), S. 7.

<sup>9</sup> Vgl. Voithofer/Hölzl/Eidenberger (2011), S. 2.

- Korrektur von Aufwands- und Ertragspositionen die nicht im Jahresabschluss berücksichtigt werden (z.B. kalkulatorischer Unternehmerlohn und kalkulatorische Zinsen).
- Schaffung einer Grundlage für betriebliche Entscheidungsprozesse.
- Aufschlüsse über den Ertrag, die Rentabilität, die Liquidität und die Verschuldung eines Unternehmens.

### 2.1.2 Schwachpunkte einer Bilanzanalyse

Die Schwächen einer Bilanzanalyse ergeben sich zumeist aus der Begrenztheit der Informationsfunktion des Jahresabschlusses, wobei sich unter anderem folgende Probleme ergeben können:<sup>10</sup>

- ***Zeitpunkt und Zeitraum***

Ein Jahresabschluss kann durch bilanzpolitische Maßnahmen so verändert werden, dass sich diese Veränderungen positiv auf ein Geschäftsjahr auswirken. In der Regel führt dies aber zu einer Verschlechterung im nächsten oder übernächsten Jahr. Dieser Umstand kann zur Fehleinschätzung der Situation eines Unternehmens führen. Deshalb ist es wichtig die Veränderungen dem Zeitverlauf gegenüber zu stellen und zu analysieren (z.B. drei Jahre).

- ***Einmalige Großaufträge***

In einem Kleinstunternehmen können Großereignisse, wie z.B. ein Anlagenverkauf oder ein Großauftrag ein Bilanzbild hervorrufen, welches sich nach ein bis zwei Jahren wieder verändern wird. Beispielhaft sei ein Großauftrag eines Handwerksbetriebes zu erwähnen, wobei sich dieser durch zu geringe Personalkapazitäten, eines Partnerbetriebes bedienen kann. Die Betriebsleistung dieses Jahres wird viel höher sein, als in den vorangegangenen Jahren. Unterschiedliche „Bruttoproduktivitätskennzahlen“ (= Betriebsleistung/Personalkosten) sind das Ergebnis.

---

<sup>10</sup> Vgl. Voithofer/Hölzl/Eidenberger (2011), S. 18.

➤ ***Zukunftsbezogenheit der Bilanzanalyse***

Die extern zur Verfügung stehenden Daten des Jahresabschlusses sind immer vergangenheitsbezogen.

➤ ***Vollständigkeit und Objektivität der Daten***

Einige Daten die für den zukünftigen Unternehmenserfolg von grundlegender Bedeutung sind, gehen nicht in den Jahresabschluss ein oder lassen sich nur schwer quantifizieren (z.B. Kundenstruktur).<sup>11</sup>

Bilanzpolitische Spielräume wie Bewertung des Lagers, halbfertige Aufträge, Investitionen, Eigenleistungen und Kredit (oder Leasing) sind wichtige Instrumente zur Steuerminimierung, können aber einen Jahresabschluss wesentlich verändern.

## 2.2 Kennzahlen

Kennzahlen und Kennzahlensysteme umfassen sowohl bilanzielle (Bilanz, GuV Rechnung) als auch rein innerbetriebliche Größen (Controlling Systeme).<sup>12</sup>

Es gibt eine Menge von Kennzahlen, die zur Steuerung eines Unternehmens herangezogen werden können und Auskunft über die Ertrags- und Liquiditätslage sowie über die Bonität und Rentabilität geben. Anhand dieser Kennzahlen lassen sich komplexe Zahlenwerke, Informationen und Sachverhalte kompakt darstellen, um somit einen schnellen Überblick über ein Unternehmen zu ermöglichen.<sup>13</sup> Kennzahlen lassen sich als Relativzahlen und absolute Kennzahlen darstellen und ergeben somit ein klassisches Controllinginstrument.

Die „Eigenanalyse“ bei Kleinstunternehmen gestaltet sich durch die unzulänglichen Kenntnisse der Firmeninhaber meistens als sehr schwierig. Fehlinterpretationen können aber auch durch die unterschiedlichen Berechnungsansätze und den mangelnden Definitionshintergrund entstehen.

---

<sup>11</sup> Vgl. Voithofer/Hölzl/Eidenberger (2011), S.18.

<sup>12</sup> Vgl. Burgstahler (2012), S.25.

<sup>13</sup> Vgl. Höbarth (2010), S 117.

„Für eine laut Bezeichnung identische Kennzahl gibt es sehr häufig viele verschieden Berechnungssätze, die auch noch zu verschiedenen Ergebnissen führen können“.<sup>14</sup>

Berücksichtigt werden müssen auch noch die Firmengröße, Branchenzugehörigkeit, Momentaufnahmen bei Saisonbetrieben und Mischformen von Betrieben. „Wichtig ist, bei jedem Unternehmensvergleich genau zu analysieren, wo es Abweichungen gibt und worauf diese zurückzuführen sind“.<sup>15</sup> Nachfolgend werden nun Kennzahlen und deren Berechnung aufgelistet, die dann unter Kapitel 4.3 mit anderen Unternehmen verglichen werden, wobei es keine vollständige Aufstellung aller möglichen Kennzahlen ist.

## 2.2.1 Kennzahlen zur Vermögens- und Kapitalstruktur

### *Eigenkapitalquote*

$$\text{Eigenkapitalquote (\%)} = \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Bilanzsumme (= Gesamtkapital)}} \times 100$$

Die Aussagekraft dieser Kennzahl zeigt im Wesentlichen, wie hoch ein Unternehmen mit Eigenkapital ausgestattet ist. Mit dem Eigenkapital wird unter anderem langfristiges Vermögen finanziert und die Flexibilität des Unternehmens erhöht. Abgesehen von Möglichkeiten der Verlustabdeckung durch das Eigenkapital, wird durch eine höhere Quote, die Kreditwürdigkeit verbessert. Im Allgemeinen wird von einer Mindestquote von 20% gesprochen, wobei diese Marke bei Kleinstbetrieben fast nicht mehr erreicht wird.

Ohne einer externen Kapitalzuführung, kann nur durch Gewinne das Eigenkapital im Unternehmen erhöht werden. Üblicherweise aber herrscht oft eine konservative Einstellung der Unternehmensleitung gegenüber „Gewinnsteuern“ vor. Es werden am Periodenende bilanzpolitische Maßnahmen in solcher Weise durchgeführt, damit nur steuerschonende kleine

---

<sup>14</sup> Heesen/Gruber (2001), S.111.

<sup>15</sup> Höbarth (2010), S. 118.

Gewinne erzielt werden. Gegenteilig muss aber, bei einer zu hohen Eigenkapitalausstattung eines Unternehmens, der Leverage Effekt beachtet werden.

### ***Exkurs „Leverage Effekt“***

Grundlegender Ansatz ist dabei, die Bestimmung des optimalen Verschuldungsgrades unter Berücksichtigung des Leverage Effekts. Die Eigenkapitalrentabilität ist abhängig von der Gesamtkapitalrentabilität, den Fremdkapitalkosten und dem Mischungsverhältnis von Fremdkapital und Eigenkapital.<sup>16</sup> Es macht also Sinn, Fremdkapital aufzunehmen, solange die Gesamtkapitalrendite größer als die Fremdkapitalkosten (Zinsen) ist. Die Folgen des Leverage Effekts könnte aber eine schlechtere Bonität gegenüber den Kreditinstituten und damit erhöhten Zinsaufwand bedeuten.

### ***Lagerdauer***

$$\text{Lagerdauer(Tage)} = \frac{365 \times \text{durchschnittliche Vorräte}}{\text{Wareneinsatz}}$$

Mit dieser Kennzahl wird die Kapitalbindung der durchschnittlich auf Lager liegenden Vorräte dargestellt. Vorräte setzen sich in der Bilanz aus Roh-, Hilfs und Betriebsstoffen, den unfertigen Erzeugnissen, den unfertigen Leistungen, den fertigen Erzeugnissen, den Handelswaren und den geleisteten Anzahlungen zusammen. Die genauen Erläuterungen dieser Positionen werden noch in Kapitel 3.2.3 ausführlich behandelt. Um Vergleiche mit anderen Unternehmen erzielen zu können, wird hier nur von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen und von Handelswaren die sich im Lager befinden, ausgegangen. Eine relativ kurze Lagerdauer ist prinzipiell positiv zu bewerten, da diese geringen Kapitalbedarf und geringe Sachkosten in der Lagerhaltung für ein Unternehmen bedeuten. Allerdings kann dies auch eine unwirtschaftliche Lagergröße zum Ausdruck bringen. Finanzwirtschaftlich könnte auch die

---

<sup>16</sup> Vgl. Jahrman (2009), S. 16



Inanspruchnahme von Rabatten bei Abnahme bestimmter Liefermengen ein wichtiger Entscheidungsfaktor sein.<sup>17</sup>

Weiters werden speziell bei Großprojekten im Bau- und Baunebengewerbe Materialien direkt durch den Lieferanten auf die „Baustelle“ geliefert. Diese Materialien werden bilanztechnisch der Baustelle zugeordnet, sollten aber durch die lange Dauer eines Projektes, dem Lager zugerechnet werden. Es ist somit wichtig nicht nur die Höhe, sondern auch die Veränderungen der Lagerdauer zu beachten.

### 2.2.2 Ertrags- und Rentabilitätskennzahlen

Mit den folgenden Kennzahlen wird die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens dargestellt. Es werden auszugweise nur drei Kennzahlen erfasst, um diese anschließend mit anderen Unternehmen vergleichen zu können.

#### ***Umsatzrentabilität***

$$\text{Umsatzrentabilität (\%)} = \frac{\text{EGT}}{\text{Betriebsleistung}} \times 100$$

Diese Kennzahl wird auch „Return on Sales“ genannt und gibt Auskunft über die Gewinnsituation des Unternehmens.<sup>18</sup> Durch die Verwendung des EGT's (Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit) wird der Finanzierungsaufwand (Zinsen), aber keine außerordentlichen Erträge oder Aufwendungen berücksichtigt.

Betriebsergebnis ± Finanzergebnis
EGT
± außerordentliche Erträge oder Aufwendungen
= Ergebnis vor Steuern

<sup>17</sup> Vgl. Klett/Pivernetz (2010), S. 43

<sup>18</sup> Vgl. Voithofe/Hölzl/Eidenberger (2011), S.27.

Die Umsatzrentabilität zeigt also auf, wie viel Gewinn pro Umsatz-Euro erwirtschaftet wird. Diese Kennzahl wird gerade bei Dienstleistungs- und Handelsunternehmen verwendet, da diese Betriebe eher Umsatz bezogen denken und nicht so kapitalintensiv sind. Im Gegensatz zu produzierenden Gewerben, wo Maschinen und Anlagen gekauft werden müssen, wird der Fokus mehr auf die Gesamtkapitalrentabilität gerichtet.<sup>19</sup>

### ***Kapitalumschlag***

$$\text{Kapitalumschlag} = \frac{\text{Gesamterlöse (= Betriebsleistung)}}{\text{Bilanzsumme (= Gesamtkapital)}}$$

Neben der Umsatzrentabilität ist diese Kennzahl eine sehr wichtige Vergleichsgröße innerhalb einer Branche. Ein hoher Kapitalumschlag bedeutet, dass man mit vergleichsweise niedrigem Kapitaleinsatz, entsprechend hohe Renditen erwirtschaftet. Der damit verbundene rasche Kapitalrückfluss wirkt sich zudem günstig auf die Liquidität eines Unternehmens aus.<sup>20</sup>

Zu beachten sind, wie bei jedem Vergleich, die Bewertungsansätze. Gerade Leasingfinanzierungen, die sich in der GuV als Aufwand niederschlagen, können das Ergebnis verzerren. Hohe Investitionen in einer Periode ergeben eine höhere Bilanzsumme und bei gleichbleibender Betriebsleistung automatisch einen geringeren Kapitalumschlag.

### ***Gesamtkapitalrentabilität (vor Finanzierungskosten)***

$$\text{Gesamtkapitalrentabilität (\%)} = \frac{\text{Ergebnis vor Steuern+Zinsaufwendungen}}{\text{Bilanzsumme}} \times 100$$

Ein Unternehmen wird normalerweise durch Eigen- und Fremdkapital finanziert. Beide Kapitalquellen sind Erträge, d.h. dem Eigenkapital ist der Jahresüberschuss und dem Fremdkapital sind die Aufwandszinsen zuzurechnen. Hier wird auf Basis des Gesamtkapitals, ähnlich wie bei der

---

<sup>19</sup> Vgl. Heesen/Gruber (2011), S.177.

<sup>20</sup> Vgl. Voithofer/Hölzl/Eidenberger (2011), S. 25.

Umsatzrentabilität, ein Rückfluss pro eingesetzten Euro errechnet.<sup>21</sup> In der Literatur werden für diese Kennzahlen auch noch andere Ausdrücke wie ROC (Return of Capital) oder ROI (Return of Investment) verwendet. ROI ist eigentlich der häufig verwendete Ausdruck und zeigt auf, ob sich die Investitionen rechnen, also ob die erzielten Renditen ausreichend sind.<sup>22</sup>

Ein idealer Richtwert wäre, wenn die Gesamtkapitalrentabilität höher als die Kosten für das Fremdkapital ist.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> Vgl. Heesen/Gruber (2011), S.178.

<sup>22</sup> Vgl. Heesen/Gruber (2011), S.179.

<sup>23</sup> Siehe auch „Leverage Effekt“, S. 8.

## 3 Ausgewählte Kennzahlen im Detail

Da die Kundenauftragswertanalyse die Liquidität eines Unternehmens steigern kann, werden im Folgenden nur Kennzahlen die eine Aussage über die Liquidität und Finanzkraft eines Unternehmens geben, herangezogen. Weiters werden auch noch die Kennzahlen, Debitoren- und Kreditorenziel aus dem Bereich der Vermögensstruktur detaillierter betrachtet, um die Rahmenhöhe von Kontokorrentkrediten festlegen zu können.

### 3.1 Anlagendeckung A und B

#### 3.1.1 Anlagendeckung A

Die Kennzahl „Anlagendeckung A“ wird auch die „goldene Finanzierungsregel“ genannt.<sup>24</sup> Durch diese Kennzahl wird die Finanzierung des Anlagevermögens ausgedrückt, d.h. inwieweit das langfristige Vermögen mit langfristigem Kapital (Eigenkapital) finanziert wird.

$$\text{Anlagendeckung A (\%)} = \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Anlagevermögen}} \times 100$$

Es wird dabei angenommen, dass das Anlagevermögen wie z.B. Betriebsgebäude oder Produktionsstätten, dem Unternehmen langfristig zur Verfügung stehen und entsprechend langfristig finanziert sein müssen.<sup>25</sup> In dieser Kennzahl wird das Eigenkapital im Zähler eingesetzt, das dem Unternehmen (zumindest rechtlich) zeitlich unbegrenzt zur Verfügung steht.<sup>26</sup> Dabei wird das Anlagevermögen noch um die Finanzanlagen reduziert. Dieser Abzug wird deshalb durchgeführt, weil Finanzanlagen sehr häufig aus überschüssiger Liquidität gebildet werden. Die Erwirtschaftung von Zinserträgen

---

<sup>24</sup> Vgl. Heesen/Gruber (2011), S. 156.

<sup>25</sup> Vgl. Klett/Pivernetz (2010), S. 51.

<sup>26</sup> Vgl. Klett/Pivernetz (2010), S. 51.

steht bei diesen Finanzanlagen (z.B. Beteiligungen und Wertpapieren) im Vordergrund und hat mit der langfristigen Finanzierung des Anlagenvermögens nichts zu tun.

### 3.1.2 Anlagendeckung B

Bei dieser in der Praxis meistens verwendeten Kennzahl, werden zum Eigenkapital auch noch das langfristige Fremdkapital und eventuell das Sozialkapital hinzugerechnet. Es wird somit auch die Fristenkongruenz analysiert.<sup>27</sup>

$$\text{Anlagendeckung B (\%)} = \frac{\text{Eigenkapital} + \text{Sozialkapital} + \text{langfristiges Fremdkapital}}{\text{Anlagevermögen}} \times 100$$

Der relative Wert der Anlagendeckung, sollte deutlich über 100% sein, damit das Anlagevermögen zur Gänze langfristig finanziert und eine zeitgerechte Finanzierung gegeben ist. Werte über 130% bis 170% könnten ein Hinweis darauf sein, dass die Kapitalstruktur eines Unternehmens nicht in Ordnung ist.<sup>28</sup> Bei diesen Ergebnissen wird erkennbar, dass das Umlaufvermögen (z.B. Vorräte) mit langfristigem Fremdkapital finanziert wird.

Sind die relativen Werte unter 100% werden langfristig gebundene Vermögenswerte jedoch kurzfristig finanziert. Es kann sich bei einer Unternehmenskrise (Verluste) ein Liquiditätsengpass einstellen, da diese kurzfristigen Kredite nicht mehr aufgestockt oder verlängert werden. Bei falscher Deckung werden kurzfristige Forderungen zur Finanzierung von langfristigem Vermögen verwendet und somit das Kontokorrentkonto möglicherweise blockiert. Das Sozialkapital dient zur Vorsorge für Abfertigungs- und Pensionsansprüche der Mitarbeiter. Das Sozialkapital hat von der Finanzierungsfunktion betrachtet eigenkapitalähnlichen Charakter, da es dem Unternehmen langfristig und unverzinst zur Verfügung steht.<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> Vgl. Voithofer/Hölzl/Eidenberger (2011), S. 42.

<sup>28</sup> Vgl. Heesen/Gruber (2011), S.157.

<sup>29</sup> Vgl. Hofmann, Leitsmüller, Naderer (2001), S.14.

Durch das seit dem Jahr 2003 in Österreich eingeführte neue „Betriebliche Mitarbeitervorsorgegesetz (BMVG)“, die sog. „Abfertigung neu“, wird die Höhe des Sozialkapitals langfristig rückläufig sein. Dieses neue System sieht eine monatliche Beitragsentrichtung für jeden Mitarbeiter an eine Mitarbeitervorsorgekasse vor. Ist die Anzahl von langjährigen Mitarbeitern in einem Unternehmen die sich im alten Abfertigungsmodell befinden hoch, kann das Sozialkapital bei Ausscheiden von diesen Mitarbeitern in einem Jahr, sehr rasch sinken. Daher sollten diese Bewertungsansätze nur mit Vorsicht in die Berechnung der Anlagendeckung B inkludiert werden, da sich bei Wegfall dieses Kapitals eine andere Anlagendeckung ergeben kann.

Bei beiden Kennzahlen Anlagendeckung A und B wurde ein Kauf des Anlagevermögens vorausgesetzt. In Kleinstbetrieben kommt dieser Anlagenkauf häufig auf Grund der Kapitalschwäche nicht in Frage und daher wird eine unmöglich erscheinende Investition über Leasing gewählt.

### ***Exkurs „Leasing“***

In diesem Fall wird die Nutzung eines Investitionsgutes auf Zeit und gegen Entgelt dem Leasingnehmer eingeräumt. Es gibt viele Leasingvarianten mit Vor- und Nachteilen für das Unternehmen.

Beim direkten Leasing wird der Leasingvertrag unmittelbar zwischen dem Hersteller und dem Abnehmer geschlossen und wird vor allem bei Gegenständen, bei denen ein besonderer Kontakt zum Hersteller von Nutzen ist, verwendet.<sup>30</sup> Typisch wäre hier das Kfz-Leasing, wo Dienstleistungen wie z.B. Wartung, Reparaturkosten in den Leasingvertrag mit eingeschlossen werden können.<sup>31</sup> Damit ist diese Art von Kfz-Leasing keine reine Finanzierungs-Leasing-Variante. Beim Vergleich zu gekauften Gütern die sich im Anlagenverzeichnis befinden, muss hier genau auf eventuell inkludierte Dienstleistungen Rücksicht genommen werden, da die Leasingrate wesentlich höher als eine Kreditrate sein kann. Trotzdem kann das Leasing Vorteile haben, wie z.B. Eigenkapitalschonung, Nutzung von fabrikneuen Gütern und die

---

<sup>30</sup> Vgl. Jahrman (2009), S.166.

<sup>31</sup> Vgl. Jahrman (2009), S.166.

steuerliche Berücksichtigung der Leasingrate als Aufwand. Eine wesentliche Auswirkung des Leasings ist die Bilanzverkürzung, da auf der einen Seite eine Vermögensposition wegfällt und sich auf der anderen Seite die Verbindlichkeiten verringern. Eine positive Wirkung auf eine Bilanzanalyse und auf ein Kreditrating wären möglich. Bei einem Rating durch ein Kreditinstitut werden aber Leasingraten sehr wohl berücksichtigt und dementsprechend zu den Bilanzpositionen addiert.

Die Erwirtschaftung der meistens monatlich fälligen Leasingraten muss aber immer berücksichtigt werden und ein erhöhter Kontokorrentkreditrahmen gleichbedeutend mit höherem kurzfristigem Finanzierungsbedarf zur Abdeckung dieser Raten, kann die Folge sein.

Beispielhaft werden nun drei Bilanzen mit gleicher Bilanzsumme (TSD €), aber mit unterschiedlichen Ergebnissen der Anlagendeckung A und B in Tabelle 2 gezeigt.

Bilanz 1				Bilanz 2			
AKTIVA		PASSIVA		AKTIVA		PASSIVA	
Anlagevermögen	300 €	100 €	Eigenkapital	Anlagevermögen	300 €	100 €	Eigenkapital
Umlaufvermögen	700 €	200 €	langfristiges Fremdkapital	Umlaufvermögen	700 €	100 €	langfristiges Fremdkapital
		700 €	kurzfristiges Fremdkapital			800 €	kurzfristiges Fremdkapital
Bilanzsumme	1.000 €	1.000 €	Bilanzsumme	Bilanzsumme	1.000 €	1.000 €	Bilanzsumme

Bilanz 3			
AKTIVA		PASSIVA	
Anlagevermögen	300 €	100 €	Eigenkapital
Umlaufvermögen	700 €	500 €	langfristiges Fremdkapital
		400 €	kurzfristiges Fremdkapital
Bilanzsumme	1.000 €	1.000 €	Bilanzsumme

Tabelle 2: Vergleichsbilanzen (Eigene Darstellung)

Die Anlagendeckung A (Eigenkapital/Anlagevermögen) mit einem Wert von 33% ist bei allen drei Bilanzen gleich. Dieser Prozentsatz ist sehr schlecht, wobei aber keine Aussage über die restliche Finanzierung durch diese Kennzahl getroffen werden kann.

Die Anlagendeckung B (Eigenkapital + langfristiges Fremdkapital/Anlagevermögen) ergibt aber einen ganz anderen Vergleich und ist somit effizienter in der Aussagekraft, als die Kennzahl Anlagendeckung A.

Bilanz 1: 100%

Bilanz 2: 66,6%

Bilanz 3: 200%

Damit wird aufgezeigt, dass Bilanz 1 eine fristkonforme Finanzierung aufweist. Bei Bilanz 2 wird bereits kurzfristiges Fremdkapital zur Finanzierung des Anlagevermögens verwendet und bei Bilanz 3 wird das Umlaufvermögen mit langfristigem Fremdkapital finanziert.

Durch die unterschiedlichen Aussagen der Anlagendeckung A und B werden die Schwachpunkte einer isolierten Betrachtungsweise von Kennzahlen aufgezeigt.

**Aussagekraft Anlagendeckung A und B:** Geben Auskunft über die Qualität (Solidität) der langfristigen Finanzierung von Anlagevermögen.

**Sollwert Anlagendeckung A:** Minimum 100%, in den letzten Jahren wird aber vermehrt ein reduzierter Wert von 50% bis 70% vorgegeben. Grundsätzlich gilt aber, je höher der Deckungsgrad desto besser.

**Sollwert Anlagendeckung B:** Zwischen 130% und 170% (Minimum 100%)

**Abweichungen:** Zu geringes Eigenkapital, zu wenig langfristiges Fremdkapital, falsche Finanzierung.

**Korrekturmöglichkeiten:** Eigenkapitalzufuhr (Privateinlage, Beteiligungen, Auflösung stiller Reserven), Umschuldung von kurzfristigen auf langfristige Kredite.

**Anmerkungen:** Die Kennzahl kann durch hohe Leasingfinanzierung verzerrt werden. Bei der Berechnung ist eine genaue Abgrenzung von lang- und kurzfristigem Kapital notwendig.



## 3.2 Liquidität

Dabei geht es in erster Linie um die kurzfristigen Deckungsgrade, d.h. die Kennzahlen stellen das Verhältnis von kurzfristigen liquidierbaren Vermögensgegenständen zu kurzfristigen Zahlungsverpflichtungen dar.<sup>32</sup>

Da die Parameter aus der aktiven und passiven Seite der Bilanz entnommen werden, ergibt sich ein nicht unwesentliches Problem in der Analyse. Kurzfristig (zwingend) anstehende Tilgungen werden nicht erfasst, da diese nicht aus der Bilanz hervorgehen. Ebenso werden zwar Kredite mit Laufzeiten unter einem Jahr im Anhang erfasst, aber eine eventuell bereits ausverhandelte Anschlussfinanzierung könnte die Tilgung dieses Kredites weiter in den langfristigen Zeitraum verschieben.<sup>33</sup> Somit müssen zusätzlich zu den Daten aus der Bilanz, auch alle Kredite auf ihre Fälligkeit betrachtet werden. Die Aufrechterhaltung der Liquidität muss aber das erste finanzwirtschaftliche Ziel eines Unternehmens sein.

### 3.2.1 Liquidität 1.Grades

Die Aussagekraft dieser Kennzahl spielt nur eine untergeordnete Rolle, da es auch hier wieder wichtig ist, welche liquiden Mittel in den Zähler eingerechnet werden.

Liquide Mittel sind: Schecks, Kassenbestände, Guthaben bei Kreditinstituten (z.B. Kontokorrentkreditkonto im Plus).

$$\text{Liquidität 1.Grades (\%)} = \frac{\text{liquide Mittel}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}} \times 100$$

Das Ziel eines Unternehmens sollte sein, diese „liquiden Mittel“ auf niedrigem Niveau zu halten, da es sich um Kapital handelt, welches keine Zinserträge erwirtschaftet.

---

<sup>32</sup> Vgl. Klett/Pivernetz, (2010), S.55.

<sup>33</sup> Vgl. Heesen/Gruber, (2011), S.146.

Andererseits müssen aber anstehende Verbindlichkeiten bedient werden.<sup>34</sup> Eine höhere Aussagekraft über die Liquidität eines Unternehmens bietet dazu die folgende Kennzahl.

### 3.2.2 Liquidität 2.Grades

In diesem Fall wird der Zähler mit den liquiden Mitteln um die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, Forderungen gegen verbundene Unternehmen, sowie sonstige Vermögensgegenstände (z.B. Wertpapiere) erweitert. Dabei muss beachtet werden, dass alle Vermögensgegenstände eine Restlaufzeit unter einem Jahr besitzen sollten. Der Nenner bleibt mit dem kurzfristigen Fremdkapital gleich.

$$\text{Liquidität 2.Grades(\%)} = \frac{\text{Finanzumlaufvermögen}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}} \times 100$$

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sollten, ohne Forderungsausfälle zu berücksichtigen, in einer überschaubaren Zeit als liquide Mittel vorliegen.<sup>35</sup> Gerade der Zahlungseingang in kleineren Unternehmen im Handwerksbereich, ist stark von der Kundenstruktur abhängig. Üblicherweise rechnet man in Österreich mit Zahlungszielen von 20 bis 30 Tagen. Bei Aufträgen im Bereich Wohnbaugenossenschaften muss man aber mit bis zu 90 Tagen rechnen und erhält damit eine andere Basis zur Berechnung des Finanzumlaufvermögens. Weiters sind im Finanzumlaufvermögen noch sonstige Vermögensstände wie z.B. Bonuszahlungen enthalten. Diese Zahlungseingänge sind bei kleineren Unternehmen vernachlässigbar. Somit kann im Wesentlichen bei kleinen Handwerksbetrieben davon ausgegangen werden, dass das Finanzumlaufvermögen hauptsächlich aus den Forderungen von Lieferungen und Leistungen besteht.

Der Nenner beinhaltet das kurzfristige Fremdkapital bestehend aus Lieferantenverbindlichkeiten, Wechselschulden und auch kurzfristigen

---

<sup>34</sup> Vgl. Heesen/Gruber (2011), S.146.

<sup>35</sup> Vgl. Heesen/Gruber (2011), S.147.

Bankkrediten. Ob nun die Kontokorrentkredite, deren Fälligkeit von wenigen Tagen bis zu einem Jahr reichen, als kurz- oder langfristige Zahlungsverpflichtungen angesehen werden, ergeben einen großen Ermessungsspielraum in der Bilanzanalyse. Tatsache ist aber, dass diese Kredite zwar von Jahr zu Jahr von den Kreditinstituten verlängert werden, Anspruch auf diese Verlängerung besteht aber nicht.<sup>36</sup> Eine teilweise oder volle Zurechnung der kurzfristigen Bankkredite zum kurzfristigen Fremdkapital erscheint bei der Berechnung der Liquidität 2.Grades als sinnvoll. „Als Ergebnis sollte mathematisch auf jeden Fall ein Wert von 100% stehen.“<sup>37</sup> Beispielhaft würden 75% bedeuten, dass von 4 anstehenden Zahlungen nur 3 aus der adhoc Liquidität und den zukünftigen Forderungseingängen geleistet werden können.<sup>38</sup> Anstehende Tilgungen werden auch hier nicht berücksichtigt und so kann es durchaus sein, dass das Ergebnis nicht die tatsächliche Unternehmenssituation widerspiegelt. Daher sollte diese Kennzahl mit den tatsächlichen Zahlungszeitpunkten der Forderungen und den Verbindlichkeiten verglichen werden, denn Verbindlichkeiten können ja früher bezahlt werden als Forderungen eingehen. Umgekehrt können Forderungseingänge durch das Anbieten von Skontoabzügen früher als Liquidität zur Verfügung stehen, als durch die Zahlungsmodalitäten festgelegt worden sind. Jedenfalls sollte bei einer Liquidität über 100% eine Gegenrechnung mit debitorischen und kreditorischen Zahlungszielen durchgeführt werden.<sup>39</sup>

### 3.2.3 Liquidität 3.Grades

Bei dieser Kennzahl wird der Zähler der Kennzahl Liquidität 2.Grades um die Vorräte erweitert und ergibt somit das gesamte Umlaufvermögen.

$$\text{Liquidität 3.Grades (\%)} = \frac{\text{Umlaufvermögen}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}} \times 100$$

---

<sup>36</sup> Vgl. Klett/Pivernetz, (2010), S.55.

<sup>37</sup> Heesen/Gruber, (2011), S.147.

<sup>38</sup> Vgl. Heesen/Gruber (2011), S.147.

<sup>39</sup> Vgl. Heesen/Gruber (2011), S.148.

Das Umlaufvermögen besteht aus Vermögensgegenständen, deren Bestand sich während des Betriebsprozesses häufig verändert und die nur kurzfristig im Unternehmen verbleiben. Es wird angenommen, dass aus den Vorräten erst zu einem späteren Zeitpunkt liquide Mittel entstehen. Es müssen also die Vorräte des Unternehmens zuerst verkauft werden um Zahlungsverpflichtungen mit dem Verkaufserlös abdecken zu können.

Die Vorräte werden untergliedert in:

➤ ***Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe***

Durch die große Branchenvielfalt und die verschiedenen Unternehmensstrukturen, ist der Zeitraum zwischen Ein- und Verkauf dieser Stoffe höchst unterschiedlich.

In Handwerksbetrieben kann die Ausstattung des Lagers minimal aufgebaut sein, da im Bau- und Baunebengewerbe gegenwärtig ein Großteil der bestellten Waren mit einem 24 Stunden Lieferservice dem Betrieb zugestellt werden. Das Lager und die Lagerhaltung wird somit dem Lieferanten übertragen und das Unternehmen bindet daher weniger Kapital. Weiters ist es auch üblich, bei dementsprechenden Bestellmengen, die Lieferantenverbindlichkeiten mit Monatsrechnungen und langen Zahlungszielen zu begleichen.

➤ ***Handelswaren***

Bei Handwerks- und Dienstleistungsbetrieben ist dieser Teil der Vorräte nur dann von Relevanz, wenn zusätzlich zu den Handwerkstätigkeiten auch Erlöse aus Handelsgeschäften erzielt werden.

➤ ***Unfertige Erzeugnisse, noch nicht abrechenbare Leistungen***

Diese Position hat eine hohe Aussagekraft für die Analyse der Liquidität bzw. zur Berechnung der Kontokorrentkonten. Gerade in der Bilanzkosmetik für eine Steuerminimierung können diese oft kurz vor der Fertigstellung stehenden Leistungen, als unfertig in das nächste Wirtschaftsjahr „verschoben“ werden. Für eine unterjährige interne

Betriebsanalyse, sowie zur Berechnung des Debitorenzieles kann sich dadurch ein ganz anderes Liquiditätsbild des Unternehmens ergeben.

➤ ***Fertige Erzeugnisse und Waren***

Der Zeitraum wie lange Erzeugnisse eingelagert sind, spielt bei Produktionsbetrieben eine größere Rolle, als bei Handwerks- und Dienstleistungsunternehmen. Gerade in diesem Zeitraum muss eine ausreichende Liquidität vorhanden sein, da die Erzeugnisse bilanztechnisch als Vorräte aufscheinen und nicht umsatzwirksam sind.

➤ ***Geleistete Anzahlungen***

Diese Art von Vermögen wird im Kapitel 5.2 genau beschrieben.

Welchen Zweck ein Gegenstand erfüllen soll und welcher Vermögensart dieser zuzurechnen ist, entscheidet die Unternehmensleitung. Eine selbst produzierte Maschine, die verkauft werden soll, wird zum Umlaufvermögen gerechnet. Wird diese aber dauerhaft im Betrieb verwendet, ist sie ein Anlagegegenstand.<sup>40</sup>

Daher kann die Kennzahl Liquidität 3.Grades bei kleinen Handwerksbetrieben sehr unterschiedlich ausfallen und einen Vergleich zu anderen Betrieben fast unmöglich machen. In den verschiedenen Literaturen werden Größenordnungen zwischen 130% bis 170% angegeben, wobei unter 130% und über 170% als nicht in Ordnung befunden werden.

Aus Sicht der Banken kann aber eine Liquidität 3.Grades über 200% sogar als sehr gut für eine Bonitätsbewertung sein, da die Vorräte Sicherheiten für die Kreditgeber bedeuten.<sup>41</sup> Umgekehrt könnte aus betriebswirtschaftlicher Betrachtung eine so hohe Liquiditätsrate auf einen unnötigen hohen Vorratsbestand deuten, der Kapital bindet.

---

<sup>40</sup> Vgl. Heesen/Gruber (2011), S.85.

<sup>41</sup> Vgl. Heesen/Gruber (2011), S.149.

**Aussagekraft Liquidität 1. und 2.Grades:** Gibt Auskunft über die adhoc Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens.<sup>42</sup>

**Aussagekraft Liquidität 3.Grades:** Stellt die Solidität der kurzfristigen Finanzpositionen dar.

**Sollwert Liquidität 2. Grades:** Minimum 100%.

**Sollwert Liquidität 3. Grades:** Zwischen 130% und 170%. In Kleinstunternehmen werden diese Werte aber nicht erreicht.

**Abweichungen:** Falsche Finanzierungsstruktur (kurzfristiges Fremdkapital wird für die Finanzierung des Anlagenvermögen verwendet).

**Korrekturmöglichkeiten:** Verbesserung der Fakturierungsabwicklung und des Mahnwesens, Akonto- und Skontozahlung der Kunden, rasche Fertigstellung von halbfertigen Projekten, Umschuldung und Eigenkapitalzufuhr.

**Anmerkungen:** Die Bewertung des Umlaufvermögens, sowie eine periodenübergreifende und nicht nur bilanzstichtagbezogene Analyse können das Ergebnis wesentlich verbessern oder verschlechtern.

In verschiedenen Betriebsanalysen wird auch noch vom Working Capital gesprochen, das sich nicht als Verhältniszahl in Prozent, sondern als absolute Zahl darstellt.

$$\text{Working Capital} = \text{Umlaufvermögen} - \text{kurzfristiges Fremdkapital}$$

Das Working Capital stellt den Überschuss des Umlaufvermögens über das kurzfristige Fremdkapital dar und wird auch als Reinumlaufermögen bezeichnet.<sup>43</sup> Grundgedanke ist dabei, dass dieser Überschuss des Umlaufvermögens nicht zur Abdeckung der kurzfristigen Verbindlichkeiten verwendet werden muss, sondern im Beschaffungs-, Produktions- und Absatzprozess „arbeiten“ kann.<sup>44</sup> Das *Working Capital Ratio*, also das Verhältnis Umlaufvermögen zu kurzfristigem Fremdkapital, hat die gleiche Aussagekraft wie die Liquidität 3.Grades.

---

<sup>42</sup> Vgl. Heesen/Gruber (2011), S.146.

<sup>43</sup> Vgl. Klett, Pivernetz (2010), S.56.

<sup>44</sup> Vgl. Internetquelle: Wirtschaftsquelle

### 3.2.4 Debitorenziel

Das Debitorenziel gibt an, nach wie vielen Tagen die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen von den Kunden (sog. Debitoren) bezahlt werden. Die Finanzierungskosten und das Ausfallsrisiko spielen hier eine große Rolle. Bei Nichteinhaltung der vereinbarten Zahlungsziele durch die Kunden, muss vom Unternehmen eine zeitlich längere Vorfinanzierung mit dadurch höheren Finanzierungskosten durchgeführt werden.

Wie im Kapitel 3.2.2 erwähnt, besteht zwischen dem Kreditinstitut und dem Unternehmen meistens eine jährliche Vereinbarung für dieses kurzfristige Fremdkapital, wobei die Höhe der hinterlegten Sicherheiten, eine große Rolle spielt. Gerade bei einem inkonsequenten Mahnwesen eines Unternehmens steigen nicht nur die eigenen Finanzierungskosten, sondern es erhöht sich auch das Kreditrisiko für das Finanzierungsinstitut.

$$\text{Debitorenziel (Tagen)} = \frac{\text{Durchschnittliche Kundenforderungen}}{\text{Umsatzerlöse}} \times 365$$

Die durchschnittlichen Kundenforderungen ergeben sich, indem man den Anfangsbestand und den Endbestand einer Periode addiert und anschließend diesen Betrag durch zwei dividiert. Diese einfache Berechnung kann natürlich genauer durchgeführt werden, indem auch innerhalb einer Periode bekannte Stände miteinbezogen und anteilig gewichtet werden.<sup>45</sup> Zu beachten gelten auch Kundengruppen mit verschiedenen Zahlungszielen, Anzahl und Höhe der Forderungen und der Anteil von bargeldlosen Zahlungen. Es können sich große Unterschiede bei der Berechnung von Debitorenzielen ergeben, wenn z.B. eine große Forderung kurz vor der Bilanzerstellung liquid wird. Bei den Umsatzerlösen muss die Herkunft der Informationen beachtet werden. In der Gewinn- und Verlustrechnung werden die Umsätze ohne Mehrwertsteuer ausgewiesen, wobei die Kundenforderungen aus der Bilanz inkl. Mehrwertsteuer hinterlegt werden.

---

<sup>45</sup> Vgl. Höbarth (2010), S.79.

### 3.2.5 Kreditorenziel

Analog zum Debitorenziel gibt das Kreditorenziel an, nach wie vielen Tagen das Unternehmen die Rechnungen seiner Lieferanten bezahlt. Diese Kennzahl ist wesentlich von der Liquiditätssituation, aber auch von der Marktstellung des Unternehmens abhängig. Gerade die Kaufkraft von Großhandelsketten lässt einen hohen Spielraum für die Gestaltung der Liefer- und Zahlungsbedingungen zu. Da in dieser Arbeit immer von Klein- und Kleinstbetrieben ausgegangen wird, ist dieser Verhandlungsspielraum eher gering und das Unternehmen muss die Zahlungsbedingungen des Lieferanten akzeptieren.

$$\text{Kreditorenziel (Tage)} = \frac{\text{Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistungen}}{\text{Materialeinsatz} + \text{Fremdleistungen} + \text{Vorsteuer}} \times 365$$

Der Materialeinsatz inkludiert die Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie bezogene Waren. Gerade bei der Analyse dieser Kennzahl im Bankwesen können auch noch sonstige betriebliche Aufwendungen im Nenner dazu addiert werden.

#### ***Exkurs „Sonstige betriebliche Aufwendungen“***

Die in der Gewinn- und Verlustrechnung unter diesem Titel vorhandenen Aufwendungen, setzen sich aus Miet- und Leasingaufwendungen, Vertriebskosten (z.B. Reisekosten), Verwaltungskosten sowie Sonstige (z.B. Strom- und Telefongebühren) zusammen. Diese Aufwendungen werden meistens mittels Bankeinzug bzw. Daueraufträgen beglichen und stellen in der Regel keine offenen Posten in der Periode dar. Somit werden diese offenen Posten zeitnah beglichen und sind beim Periodenabschluss bereits meistens bezahlt.<sup>46</sup> So hat es sich durchgesetzt, dass aus der GuV nur der Materialaufwand angesetzt wird.

---

<sup>46</sup> Vgl. Heesen/Gruber (2011), S.131



**Aussagekraft Debitorenziel:** Gibt Auskunft über die Effizienz des Forderungsmanagements.

**Aussagekraft Kreditorenziel:** Gibt das durchschnittliche Zahlungsziel an, mit dem Lieferantenverbindlichkeiten bezahlt werden.

**Sollwert:** keine generelle Aussage möglich (branchenabhängig)

**Abweichungen:** Atypische Zahlungsziele, Ineffizientes Mahnwesen, bzw. für das Kreditorenziel nicht adäquate Zahlungskonditionen der Lieferanten und mangelnde Liquidität des Unternehmens.

**Korrekturmöglichkeiten:** Verbesserung der Fakturierungsabwicklung und des Mahnwesens, Akonto- und Skontozahlung der Kunden, rasche Fertigstellung von Projekten.

**Anmerkungen:** Die Bewertung der Forderungen und der halbfertige Arbeiten können das Ergebnis verzerren. Unternehmen die mit offenen Rechnungen arbeiten, haben höhere Kundenforderungen als Betriebe mit Kunden die durch Barzahlungen ihre Verbindlichkeiten begleichen.

### 3.3 Cashflow und Dynamische Verschuldung

#### 3.3.1 Cashflow

Der Cashflow gibt die Differenz zwischen einzahlungswirksamen Erträgen und auszahlungswirksamen Aufwendungen an und ist ein Indikator für die Liquidität eines Unternehmens. Der dynamische Charakter dieser Kennzahl zeigt deutlich, dass der Betrag am Ende einer Periode nicht als Zahlungsmittel zur Verfügung steht, sondern in einem gewählten Zeitraum entsteht und verwendet wird (sog. „Innenfinanzierungsvolumen“).<sup>47</sup> Der Cashflow kann aus dem Finanzplan (sofern vorhanden) sehr einfach ermittelt werden.

$$\begin{array}{r} \text{Betriebseinzahlungen} \\ - \text{Betriebsauszahlungen} \\ \hline = \text{Cashflow als Finanzüberschuss der Periode} \end{array}$$

---

<sup>47</sup> Vgl. Jahrman (2009), S.377.

Die Ermittlung des Cashflows aus der GuV Rechnung verursacht immer Abgrenzungs- und Vollständigkeitsprobleme, weil Einzahlungen und Erträge bzw. Auszahlungen und Aufwendungen nicht immer identisch sind.<sup>48</sup> Aus dem Jahresabschluss kann der Cashflow vereinfacht wie folgt errechnet werden:

$$\begin{array}{r} \text{Jahresüberschuss/-fehlbetrag} \\ + \text{Abschreibungen} \\ - \text{Auflösung von Rückstellungen} \\ \hline = \text{vereinfachter Cashflow} \end{array}$$

Es werden zum Jahresüberschuss alle Aufwendungen die nicht auszahlungswirksam sind (z.B. Abschreibungen) dazu gezählt, und alle Erträge die nicht einzahlungswirksam sind (z.B. Auflösungen von Rückstellungen) abgezogen. Als Berechnungsbasis können auch andere Ausgangsgrößen wie das Betriebsergebnis, das EGT, das Ergebnis vor Steuern oder wie zuvor beschrieben der Jahresüberschuss verwendet werden. Die Cashflowberechnung mittels des Jahresüberschusses, ergibt somit den Brutto Cashflow nach Steuern. Der Cashflow definiert also, ob ein Unternehmen in der Lage ist, das in der Bilanz abgebildete Vermögen im Rahmen der wirtschaftlichen Tätigkeit wieder zu gewinnen.<sup>49</sup>

Aus dem Cashflow sind zu decken:

- Die Steuern von Einkommen und Ertrag
- Bei Einzelunternehmen und Personengesellschaften: die Privatentnahmen und -steuern
- Bei Kapitalgesellschaften: die Ausschüttungen
- Die Kapitaltilgungen

Die darüber hinaus verbleibenden Mittel stehen für z.B. Investitionen zur Verfügung.

---

<sup>48</sup> Vgl. Jahrman (2009), S. 377

<sup>49</sup> Vgl. Heesen/Gruber (2011), S.149.

Der Cashflow ist wesentlich weniger manipulierbarer als der Bilanzgewinn, da er nicht unter steuerlichen, sondern unter zahlungswirksamen Aspekten erstellt wird.<sup>50</sup> So wie bei fast allen Kennzahlen ist es notwendig auch die Rechtsform des Unternehmens zu berücksichtigen. Beispiele dazu wären Einzelunternehmungen bzw. Personengesellschaften, wobei bei diesen Gesellschaftsformen für die Mitarbeiter der Unternehmen kein als Aufwand abzugsfähiges Gehalt gezahlt wird. Bei Kapitalgesellschaften sind entsprechende Beträge in den Personalkosten bereits enthalten. Um einen Vergleich zwischen den einzelnen Unternehmensformen zu ermöglichen wird ein kalkulatorischer Unternehmerlohn angesetzt und man spricht dann vom sog. „korrigierten Cashflow“.<sup>51</sup> Um einen Überblick der Renditenstärke des Unternehmens gewinnen zu können, ist folgender Ansatz möglich:

$$\text{Cashflow in \% der Betriebsleistung (\%)} = \frac{\text{Cashflow}}{\text{Betriebsleistung}} \times 100$$

Im Kapitel 3.2 wurden Liquiditätsgrade erläutert, die im Gegensatz zum Cashflow, als statisch angesehen werden können. Wenn nun der Cashflow mit dem kurzfristigen Fremdkapital in Relation gebracht wird, ergibt sich ein dynamischer Verschuldungsgrad, der im nächsten Kapitel beschrieben wird.

**Aussagekraft „Cashflow“:** Diese Kennzahl zeigt die Innenfinanzierungskraft des Unternehmens.

**Sollwert:** Ist von Branche und Betriebsgröße abhängig.

Beispiel: Großhandel 2%–4% , kleine Handelsunternehmen 6%–10%

**Abweichungen:** Zu hohe Kosten, zu geringe Betriebsleistung.

**Korrekturmöglichkeiten:** Reduzierung der Kosten, Erhöhung der Betriebsleistung.

**Anmerkungen:** Die Kennzahl kann durch hohe Leasingfinanzierung verzerrt werden.

---

<sup>50</sup> Vgl. Jahrman (209), S.378.

<sup>51</sup> Vgl. Voithofer/Hölzl/Eidenberger (2011), S.47.

### 3.3.2 Dynamischer Verschuldungsgrad

Mit dieser Kennzahl wird die fiktive Entschuldungsdauer in Jahren ausgedrückt, d.h. wie viele Jahre das Unternehmen benötigt, um sein Fremdkapital aus dem Cashflow zurückzubezahlen. Fiktiv deshalb, weil eine konstante Ertragslage der Berechnung zu Grunde gelegt wird.

$$\text{Dynamischer Verschuldungsgrad in Jahren} = \frac{\text{Fremdkapital} - \text{liquide Mittel}}{\text{Cashflow}}$$

Es wird davon ausgegangen, dass der Cashflow nicht für Privatentnahmen oder Ausschüttungen verwendet wird, sondern nur dem Zweck der Schuldentilgung dient. Der Cashflow-Ansatz spielt hier eine wichtige Rolle und kann von einem Cashflow auf Basis korrigiertem Cashflow bis zu Cashflow nach Steuern reichen.

**Aussagekraft „Dynamischer Verschuldungsgrad“:** Gibt Auskunft über die Bonität und Kreditwürdigkeit eines Unternehmens.

**Sollwert:** 6–7Jahre. Auch abhängig von der Investition und von der Fremdkapitalbindung.

Beispiel: Ein LKW Unternehmen mit Fokus auf „Fernverkehr“, ist mit einem Verschuldungsgrad von 7 Jahren zu lange verschuldet, da die Betriebsfahrzeuge nach 3–4 Jahren im Fernverkehr erneuert werden müssen.

Im Gegensatz dazu, steht ein Unternehmen in der Hotelbranche, dass ein neues Gebäude auf 20–30 Jahre finanzieren muss.

**Abweichungen:** Zu hohes Fremdkapital, nicht ausreichende Ertragslage.

**Korrekturmöglichkeiten:** Reduzierung der Kosten, Erhöhung der Betriebsleistung, Abbau von nicht betriebsnotwendigen Anlagevermögen (weniger Fremdkapital), Eigenkapitalzufuhr.

**Anmerkungen:** Die Kennzahl kann durch hohe Leasingfinanzierung verzerrt werden, die Definitionen der Bewertungsansätze müssen beachtet werden.

## 4 Kennzahlenvergleiche

Die finanzwirtschaftliche Situation eines Betriebes kann durch die vorangegangenen Kennzahlen dargestellt werden. Die Aussagekraft von Kennzahlen ergibt sich aber erst durch folgende Vergleichsmethoden:

- Unternehmensinterner Periodenvergleich
- Branchenunabhängiger Vergleich
- Branchenbezogener Vergleich

### 4.1 Unternehmensinterner Periodenvergleich

In diesem Vergleich werden die Veränderungen der einzelnen Kennzahlen im Unternehmen in selbst definierten Zeitabständen (z.B. Quartal oder Jahr) miteinander verglichen. Diese Vergleichsmethode hat nur dann eine realistische Aussagekraft, wenn Schwankungen (z.B. Saison) bereits bekannt sind und berücksichtigt werden. Auch bei Unternehmensgründung sind diese Vergleiche gar nicht oder nur in sehr einfacher Form vorhanden. Ob nun eine hohe Liquidität des Unternehmens oder eine hohe Gewinnausschüttung als Zielvorgabe auferlegt wurde, ist schlussendlich die Entscheidung der Eigentümer.

### 4.2 Branchenunabhängiger Vergleich

Eine verbesserte Vergleichsmöglichkeit ergibt sich durch die in den verschiedenen Lehrbüchern vorhandenen tabellarisch aufgelisteten Erfahrungswerte, wobei der Aktualität dieser Daten großes Augenmerk geschenkt werden muss. Ein Beispiel ist der „Quicktest“ der als Schnelltest nur vier eher nicht störanfällige Kennzahlen verwendet (Tabelle 3).

Es wird mit den folgenden Kennzahlen die finanzielle Stabilität und die Ertragskraft eines Unternehmens beurteilt, sowie eine Gesamtnote vergeben. Die Eigenkapitalquote wird absolut an der Bilanzsumme und die Schuldentilgungsdauer als dynamischer Faktor am Cashflow gemessen.

Anzumerken sei aber an dieser Stelle, dass diese Einschätzung allgemein und pauschal erfolgt und dass sich in individuellen Fällen eine teilweise starke Abweichung ergeben kann. Trotzdem kann anhand dieses Tests eine grobe Einschätzung über die Bonität eines Unternehmens getroffen werden.<sup>52</sup>

Kennzahl	Beurteilungsskala				
	sehr gut (1)	gut (2)	mittel (3)	schlecht (4)	Insolvenz gefährdet (5)
Eigenkapitalquote	> 30%	> 20%	> 10%	< 10%	neg.
Schuldentilgungsdauer in Jahren	< 3 J.	< 5 J.	< 12 J.	> 12 J.	> 30 J.
Zwischennote 1: Finanzielle Stabilität	arithmetischer Notendurchschnitt aus Eigenkapitalquote und Schuldentilgungsdauer				
Gesamtkapitalrentabilität	> 15%	> 12%	> 8%	< 8%	neg.
Cashflow Leistungsrate	> 10%	> 8%	> 5%	< 5%	neg.
Zwischennote 2: Ertragskraft	arithmetischer Notendurchschnitt aus Gesamtkapitalrentabilität und Cashflow Leistungsrate				
Gesamtnote:	arithmetischer Notendurchschnitt aus allen vier Kennzahlen				

Tabelle 3: Beurteilungsskala „Quicktest“<sup>53</sup>

### 4.3 Branchenbezogener Vergleich

In der RLB-Steiermark werden jährlich 17.000 Bilanzen analysiert und ausgewertet. Diese Unternehmensbilanzen sind in Branchen und in Betriebsgrößen (Betriebsleistung) unterteilt, wobei immer erst nach 20 verfügbaren Bilanzen einer Gruppe, Referenzgrößen gebildet werden. Weiters werden in einer Gruppe nur positiv bilanzierende Unternehmen als Maßstab und zum Vergleich herangezogen. Zwar ergeben die Kennzahlen von Unternehmen gleicher Branche und gleicher Größe den besten Vergleichsmaßstab, andere bestimmende Faktoren wie z.B. die Region, würden aber noch eine höhere Feinabstimmung ergeben.<sup>54</sup>

<sup>52</sup> Vgl. Höbarth (2010), S.132

<sup>53</sup> Entnommen aus Höbarth (2010), S.132.

<sup>54</sup> Vgl. Voithofer/Hözl/Eidenberger (2011), S.16.

Eine Kombination dieser Vergleichskennzahlen mit den Kennzahlen des eigenen Unternehmens über mehrere Wirtschaftsjahre ist daher sinnvoll.

In der folgenden Tabelle, wird ein Kleinunternehmen aus dem Handwerkssektor „Gas-, Wasser- und Heizungsinstallationen“ mit den Daten der KMU- und der RLB-Analyse verglichen. Dieser Betrieb wird auch auf den folgenden Seiten als „GWH“ Unternehmen bezeichnet.

KMU Bericht <sup>55</sup>	RLB Analyse <sup>56</sup>	GWH Bilanz zu: <sup>57</sup>			Einheit	Kennzahl	Kapitel
		31.12. 2008	31.12. 2009	31.12. 2010			
25,5	28,7	-6,2	0,4	24,4	%	Eigenkapitalquote	2.2.1
x <sup>58</sup>	60	64	75	59	Tage	Lagerdauer	2.2.1
4,5	6,3	-3,0	2,3	2,1	%	Umsatzrentabilität	2.2.2
1,7	x	3,0	3,6	4,5	mal	Kapitalumschlag	2.2.2
8,7	x	∞	9,0	8,0	%	Gesamtkapitalrentabilität	2.2.2
199,7	100,0	165,0	236,5	322,5	%	Anlagendeckung B	3.1.2
x	60	27	33	24	Tage	Debitorenziel	3.2.4
x	39	26	10	8	Tage	Kreditorenziel	3.2.5
x	8,2	-0,1	5,1	4,1	%	Ertrags Cash Flow	3.3.1
x	x	71,2	79,2	108,0	%	Liquidität 3.Grades	3.2.3
5,72	x	∞	3,70	0,70	Jahre	Schuldentilgungsdauer	3.3.2

37	6	7	TSD/€	Noch nicht abrechenbare LL
77	92	66	TSD/€	Forderungen aus LL
50	16	14	TSD/€	Lieferverbindlichkeiten

Tabelle 4: Kennzahlenvergleich (Eigene Darstellung)

Die Kennzahlen des GWH Unternehmens sind im Vergleich zu anderen Unternehmen derselben Branche und Betriebsgröße nicht sehr stark abweichend. Die Anlagendeckung ist etwas hoch, da das Anlagevermögen verkleinert und die notwendigen Maschinen sowie der Fuhrpark über Leasing finanziert werden. Die bilanzpolitischen Maßnahmen, wie das kurzzeitige

<sup>55</sup> KMU Bericht: KMU Forschung Austria, Durchschnittswerte aus Branche, ohne Berücksichtigung der kalkulatorischen Kosten.

<sup>56</sup> RLB Analyse: Daten aus Top 20 Unternehmen der Branche und gleicher Firmengröße.

<sup>57</sup> Alle Werte aus der GWH Bilanz sind keine Durchschnittswerte

<sup>58</sup> X bedeutet: Keine Daten verfügbar.

Verringern der nichtabrechenbaren Leistungen (= Gewinnmaximierung) am Periodenende, sind branchenüblich und weisen auf keine Liquiditätsprobleme des Unternehmens hin. Dieses Steuerelement in der Bilanz, mit dem das Umlaufvermögen verändert werden kann, wird in einer Analyse durch ein Kreditinstitut kritischer betrachtet. Das Kreditinstitut geht nicht davon aus, dass alle Kundenforderungen auch tatsächlich bezahlt werden und somit könnten sich bei Zahlungsausfall eines Kunden, Liquiditätsprobleme im Unternehmen einstellen. Hohe Kundenforderungen in einer Bilanz sind also nicht gleichzusetzen mit einer in Kürze zu erwarteten höheren Liquidität.

Da die Bilanzanalysen vergangenheitsbezogene Werte verwenden, ist es schwierig in unserer schnelllebigen Zeit, aussagekräftige und aktuelle Informationen über ein Unternehmen zu bekommen. Der Zugang zu detaillierten Daten ist für Kleinbetriebe nicht leicht, die Eigeninterpretation noch viel schwieriger.

„Allerdings gilt: Nicht ganz vollkommene Erkenntnisse und Aussagen, sind noch immer besser als gar keine“.<sup>59</sup>

## **4.4 Liquiditätsanalyse mittels Kontokorrentkredite**

Es wird nun zusätzlich zur Bilanzanalyse die Liquidität des GWH Unternehmens durch die Überprüfung des ausgenützten Kontokorrentkreditrahmens analysiert, wobei im ersten Teil die maximal notwendige Höhe des Kredites durch die Verwendung der vorhandenen Bilanzdaten und Kennzahlen ermittelt wird. Im Gegensatz zu einer Kapitalbedarfsrechnung werden durch das Kreditoren- und Debitorenziel auch bereits die Zahlungszeitpunkte berücksichtigt.

### **4.4.1 Planung eines Kontokorrentkredites unter Verwendung von Kennzahlen**

Der Eigentümer eines Kleinunternehmens sieht sich nicht nur am Beginn seiner Laufbahn, sondern auch während seiner Tätigkeit immer wieder mit dem

---

<sup>59</sup> Bornett (2006), S.9.



Problem konfrontiert, eine Kapitalbedarfsrechnung erstellen zu müssen. Bei Investitionen werden diese Kapitalbedarfsrechnungen sehr genau durchgeführt und Vergleiche mit einer Leasingfinanzierung angestellt. Die Rahmenhöhe eines Kontokorrentkreditkontos wird aber meistens durch das Kreditinstitut vorgegeben, wobei die Wichtigkeit eines Kontokorrentkredites und dessen Aussagekraft oft unterschätzt wird.

Der Kontokorrentkredit ist ein Kredit der in laufender Rechnung, in einer bestimmten Höhe eingeräumt wird und je nach Bedarf bis zu einem bestimmten Limit ausgenutzt werden kann.<sup>60</sup> Die Laufzeit wird üblicherweise auf ein Jahr durch das Kreditinstitut festgelegt, wobei dieser Kredit meistens unbürokratisch verlängert wird, sodass ein befristeter, kurzfristiger Kredit praktisch langfristig gewährt wird. Diese Kreditart ist somit eine flexible, kurzfristige Finanzreserve zur Sicherung der Liquidität, d.h. es werden Liquiditätsengpässe zwischen den Zahlungen für Lieferverbindlichkeiten und den Eingängen von Kundenforderungen ausgeglichen.<sup>61</sup> Wichtig dabei ist, dass mit diesem Kredit nur das Umlauf- und nicht das Anlagenvermögen finanziert wird. Die Höhe des gewährten ausnutzbaren Rahmens des Kontokorrentkredites wird in erster Linie durch die vorhandenen Bonitäten des Unternehmens bestimmt.

Die Kosten des Kontokorrentkreditkontos setzen sich aus folgenden Teilen zusammen:<sup>62</sup>

- Sollzinsen als Entgelt für die Kreditgewährung
- Kreditprovision als Entgelt für die Zahlungsbereitschaft
- Umsatzprovision als Entgelt für die Kontoführung
- Überziehungsprovision als Entgelt für die Überziehung des Limits
- Auslagen (z.B. für Porto, Spesen, Gebühren)
- Einmalige Bearbeitungsgebühr für die Vertragserstellung

---

<sup>60</sup> Vgl. Jahrman (2009), S.55.

<sup>61</sup> Vgl. Jahrman (2009), S.56.

<sup>62</sup> Vgl. Jahrman (2009), S.61.

Die Höhe des notwendigen Kapitalbedarfs für einen Kontokorrentkredit des GWH Unternehmens, wird im Anhang A ermittelt. Diese Berechnung kann naturgemäß nur bei einem Betrieb mit vorhandenen vergangenheitsbezogenen Daten durchgeführt werden. Eine unterjährige Bedarfsberechnung wird im Anhang B dargestellt, wobei sich ein Unterschied von rund 50% ergibt, d.h. das Unternehmen würde um diesen Prozentsatz mehr Kreditrahmen benötigen, als die Berechnung mit den Daten aus der Bilanz ergeben hat.

Diese unterschiedlichen Berechnungsmethoden können zu einer andauernden Liquiditätsproblematik führen, da der Zeitraum zwischen den Zahlungen für Lieferverbindlichkeiten und den Eingängen von Kundenforderungen durch das Unternehmen nicht mehr verkürzt werden kann. Führungspersonen von Kleinstbetrieben orientieren sich in Fragen der Liquidität oftmals nur nach dem ausgenützten Rahmen des Kontokorrentkreditkontos, wodurch Prioritätsdefinitionen im laufenden Geschäftsbetrieb möglich sind.

#### **4.4.2 Vergleich der Liquidität aus dem laufenden Geschäftsbetrieb mit den Ergebnissen der Bilanzanalyse**

Aus dem Verlauf der Kontobewegungen im Anhang C lässt sich eine angespannte Liquiditätssituation des GWH Unternehmens erkennen, da der vom Kreditinstitut vorgegebene Rahmen immer wieder überschritten wird. Die Kosten für diese Überschreitungen sind in diesem Fall nicht hoch, da genug Bonitäten vorhanden sind und dadurch niedrige Überziehungszinsen vom Kreditinstitut an das GWH Unternehmen verrechnet werden.

Lediglich die ständige negative Kommunikation zwischen dem Kreditinstitut und der Unternehmensleitung (d.h. Angabe der Gründe warum das Konto kurzfristig überzogen wurde), führt zu einer unnotwendigen Zusatzbelastung im Tätigkeitsfeld des Betriebes. Adhoc muss das Unternehmen den Liquiditätsstatus durch den Vergleich der Kundenforderungen mit den Lieferverbindlichkeiten kontrollieren und gegebenenfalls Rechnungslegungen rascher als üblich abwickeln. Kurzfristig werden mit diesen Handlungen die

Fehlbeträge bei der Liquidität zwar kompensiert, aber eine Wiederholung des Liquiditätsengpasses ist absehbar.

Mit der folgenden Kontoaufzeichnung (Abbildung 1) über 6 Wochen wird dieses Liquiditätsproblem des GWH Unternehmens verdeutlicht:

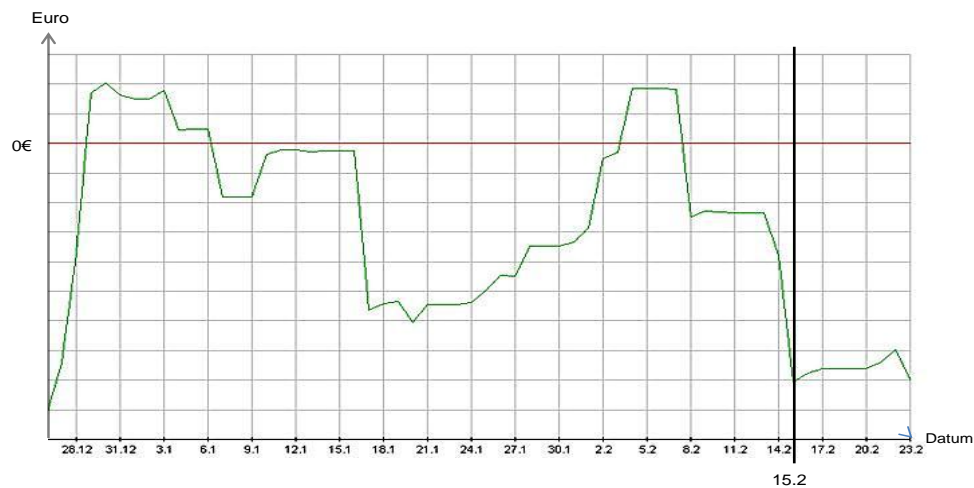


Abbildung 1: Verlauf Kontokorrentkreditkonto<sup>63</sup>

Aus der Bilanzanalyse (Seite 32) mit 31.12.2010 erkennt man, dass laufende Projekte des GWH Unternehmens mit Jahresende fertiggestellt und abgerechnet wurden, wodurch sich ein hohes Kundenforderungsniveau ergibt. Auch die Lieferverbindlichkeiten sind sehr gering, d.h. fast alle Eingangsrechnungen wurden bereits bezahlt. Automatisch stellt sich spätestens am 15.2. durch die Fälligkeit der Zahllast an das Finanzamt (= Saldo aus Umsatzsteuer und Vorsteuer) ein weiterer Liquiditätsengpass des GWH Unternehmens ein.

Das kreditgebende Institut hat die Möglichkeit durch bankinterne Kennzahlen, eine Überwachung des ausgenützten Kredites und einen Vergleich mit branchenähnlichen Betrieben durchzuführen. Diese Informationen sind aber zum größten Teil dem Kreditinstitut vorenthalten, d.h. der Kreditnehmer wird zeitverzögert bei Abweichen der Kennzahlen von den vorgegebenen Grenzwerten aufmerksam gemacht. Die Aussagefähigkeit der Analyse sinkt,

<sup>63</sup> Kontokorrentkreditkonto „GWH“ Unternehmen (Firmeninterne Daten)

wenn das Unternehmen mehrere Kontokorrentkredite bei verschiedenen Kreditinstituten unterhält.

Eine zeitgerechte unternehmensinterne Liquiditätskontrolle ist somit für Kleinstunternehmen von enormer Wichtigkeit und kann wie folgt in einfachster Weise vorgenommen werden.

### ***Exkurs wöchentlicher Liquiditätsstatus***

Der Liquiditätsstatus sollte in Kleinstbetrieben ohne Controlling zumindest einmal in der Woche durch die Unternehmensführung abgefragt und entsprechende Maßnahmen eingeleitet werden, um z.B. Liquiditätsengpässen entgegenzusteuern. Dabei wird eigentlich ein tagesaktueller Liquiditätsstatus ermittelt, der aber in Kleinstbetrieben im Handwerks- und Dienstleistungsgewerbe eine ausreichende Information zur Liquiditätslage gibt. In vielen Unternehmen sind die Buchhaltungsprogramme durch Datenschnittstellen mit dem Kontoführungsprogramm des Bankeninstitutes verbunden und ermöglichen somit eine einfache Handhabung für die Überweisung von Lieferantenverbindlichkeiten. Eine Kontrolle der eingegangenen Kundenforderungen wird aber vielfach erst zeitverzögert bei Durchführung der buchhalterischen Tätigkeiten (meistens einmal im Monat) durchgeführt.

Wenn diese Daten in komprimierter Form nur einmal im Monat zur Verfügung stehen bzw. diese Buchhaltung außerhalb des Unternehmens durchgeführt wird, ist ein Überblick über das gegenwärtige Finanzumlaufvermögen eines Unternehmens fast nicht möglich. Die Unternehmensleitung bekommt zwar eine betriebswirtschaftliche Auswertung über das Unternehmen und kann dadurch Tendenzen erkennen,<sup>64</sup> diese kurzfristige Erfolgsrechnung muss aber auch verstanden werden, wobei oftmals Informationen wie der ausgenützte Rahmen des Kontokorrentkredites in dieser Auswertung nicht enthalten sind.

---

<sup>64</sup> Vgl. Internetquelle: business-best-practice, BWA

Daher ist es wichtig auch die Höhe des Kontokorrentkreditkontos abzufragen, um einer möglichen Unterdeckung an liquiden Mitteln entgegen zu wirken. Für eine Liquiditätsanalyse sollten also nicht nur die Kennzahlen der Bilanz als singuläre Aussage herangezogen, sondern auch der sich stetig verändernde Kontokorrentkredit mit betrachtet werden.

Das Monitoring eines Kontokorrentkreditverlaufes ist mit den heute zur Verfügung stehenden Onlinebankensystemen, jederzeit vom Unternehmen als Kreditnehmer durchführbar.

In Kleinstbetrieben sind fixe Zahlungen (auch mit saisonalen Schwankungen) meistens bekannt und können als konstant angenommen werden. Zu den fixen Zahlungen zählen unter anderem: Personalkosten, Sachaufwand, Finanzierungen (Tilgung von langfristigen Krediten und Zinsen von kurz- und langfristigen Krediten), Investitionskosten und die Zahllast der Umsatzsteuer. Lediglich die Lieferantenverbindlichkeiten und die Kundenforderungen können großen Schwankungen unterliegen und sind in der Liquiditätsanalyse am höchsten zu bewerten. Es ergibt sich somit eine Liquiditätslücke oder ein Liquiditätsüberschuss durch Aufsummierung folgender Daten:

Kundenforderungen
+noch nicht abrechenbare Leistungen
-Fixe Zahlungen
- Lieferantenverbindlichkeiten
±Kontokorrentkonto
= Liquiditätslücke oder Liquiditätsüberschuss

Die „noch nicht abrechenbaren Leistungen“ sind einfach über Schätzung durch die Unternehmensleitung zu ermitteln. Wichtig dabei ist es auch, dass sämtliche Positionen in der Liquiditätsanalyse, mit der korrespondierenden Umsatzsteuer beziehungsweise Vorsteuer berechnet werden.<sup>65</sup>

Es wird mit dieser einfachen Methode nur ein negativer oder positiver Liquiditätsstatus aufgezeigt. Bei dieser Analyse, geht es um eine bestmögliche Einschätzung der Ist-Situation, wobei eine Kapitalbedarfs- oder

---

<sup>65</sup> Vgl. Hörbath (2010), S.104.

Investitionsentscheidung nach dieser Berechnung nicht vorgenommen werden darf. Je mehr sich die Unternehmensführung mit der Entwicklung der Liquidität des Unternehmens auseinandersetzt, umso besser wird die Einschätzung ausfallen und umso aktiver und erfolgreicher wird die Unternehmensführung Entscheidungen zu diesem Thema treffen können.<sup>66</sup>

Da in den meisten Kleinstbetrieben die notwendige Eigenkapitaldeckung nicht vorhanden ist, wird zur Finanzierung des Kontokorrentkreditkontos ein Kreditinstitut herangezogen. Es wäre für ein Unternehmen daher naheliegend, die jährliche Bilanzanalyse und die Kontokorrentkreditberechnung des Kreditinstitutes, als Referenz für die unternehmensinternen Liquiditätsentscheidungen zu verwenden. Abgesehen von der zeitlich versetzten Übermittlung dieser Analyseergebnisse, wurden in der Vergangenheit von den Kreditinstituten die Sicherheiten und die Ertragslage des Unternehmens höher gewichtet, als die gegenwärtige Liquidität. Mit den in Zukunft durch Basel III vorgegebenen Bewertungsrichtlinien, werden den kreditgebenden Banken neue Rahmenbedingungen vorgegeben, die auch die aktuelle Liquiditätssituation des Unternehmens in das Ranking aufnehmen müssen.

Für ein Unternehmen und somit auch für den Eigentümer, muss im laufenden Geschäftsbetrieb die Liquidität im Vordergrund stehen, um sich die notwendige Flexibilität in Finanzentscheidungen schaffen zu können. Die Rentabilität eines Unternehmens sollte sich dann eigentlich von selbst einstellen. Als bankenunabhängiges Instrument kann die nun im folgenden Kapitel beschriebene Kundenauftragswertanalyse zur Liquiditätssteigerung eines Unternehmens beitragen.

---

<sup>66</sup> Vgl. Höbarth (2010), S.28.

## 5 Kundenauftragswertanalyse als Instrument

In Handwerks- und Dienstleistungsbetrieben ist vor der Auftragsvergabe die Erstellung eines Kostenvoranschlages an den Auftraggeber üblich. Nach der Kalkulation dieser Kostenvoranschläge stehen verschiedene Daten wie z.B. die voraussichtliche Projektdauer oder die Höhe des Materialeinsatzes zur Verfügung und können mit den unternehmensinternen Benchmarks verglichen werden. Diese Ergebnisse sind wichtig für Entscheidungen über die Vor- und Zwischenfinanzierung des in Zukunft zu erwarteten Auftrages.

Da die Kundenstrukturen im Unternehmensvergleich bzw. verschiedener Branchen große strukturelle Unterschiede aufweisen, ist eine allgemeine Vorgangsweise bei der Kundenauftragswertanalyse nur schwer möglich. Der folgende Entscheidungsablauf (Abbildung 2) wird im GWH Unternehmen zur Kundenauftragswertanalyse angewendet.

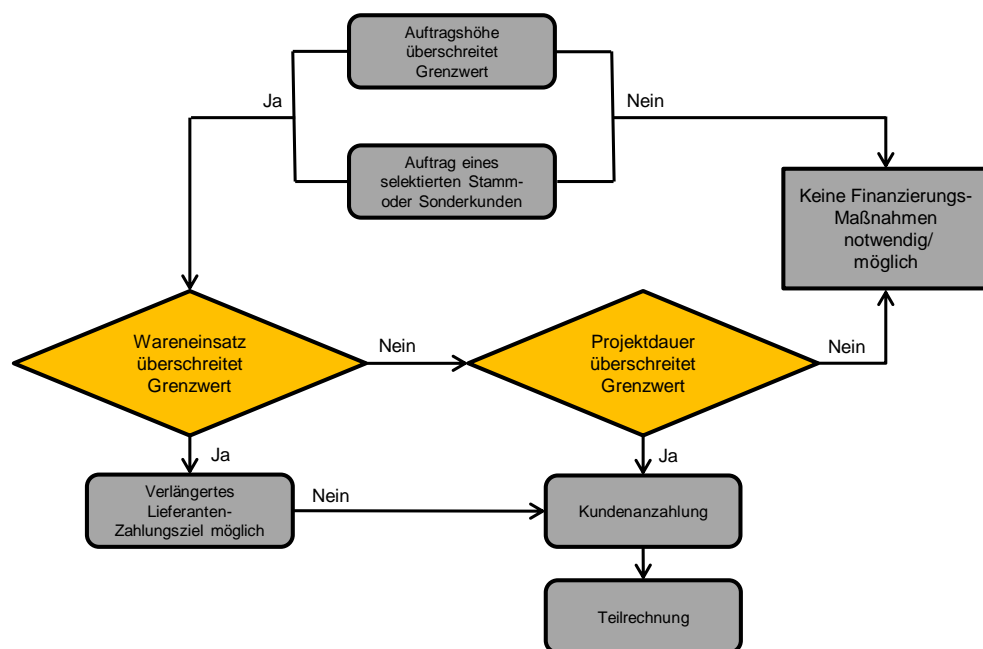


Abbildung 2: Entscheidungsablauf Kundenauftragswertanalyse (Eigene Darstellung)

***Ergebnis des GWH Unternehmens:***

Jene Kundenaufträge, die die Grenzwerte überschreiten, werden mit dem Buchstaben „G“ vom GWH Unternehmen gekennzeichnet. Dieser Buchstabe wird in die Auftragsnummer bzw. in der Kundennummer integriert, um allen beteiligten Mitarbeitern dieselbe Information zu ermöglichen. Aufträge außerhalb dieser Limits, werden ohne weitere Prüfroutine freigegeben.<sup>67</sup>

## **5.1 Ermittlung der Rahmenbedingungen für eine Kundenauftragswertanalyse**

Die Tiefe und der Detaillierungsgrad des Datenmaterials sind von der Größe des Unternehmens und auch vom Umfang der Auftragsanalyse abhängig.<sup>68</sup> In dieser Studie diene als Ausgangslage, das Datenmaterial von abgeschlossenen Aufträgen des GWH Unternehmens (Wirtschaftsjahr 2011). Es werden nun folgende Rahmenbedingungen sowie Grenzwerte festgelegt:

- Auftragshöhe und Kundenstruktur
- Auftragsbezogener Material- und Wareneinsatz
- Kundenauftragsdauer

### **5.1.1 Auftragshöhe und Kundenstruktur**

Es wird am Beginn der Kundestrukturanalyse nach den Key-Account-Kunden („Schlüsselkunden“) selektiert. Verschiedene Branchen bzw. Unternehmensgrößen haben auch unterschiedliche Verständnisformen für diesen Begriff – meistens jene, die sie selbst praktizieren.<sup>69</sup> Schlüsselkunden werden in der Regel nach der ABC-Analyse mit den bestehenden IST-Umsätzen ermittelt.

---

<sup>67</sup> Vgl. Becker/Everling (2010), S.14.

<sup>68</sup> Vgl. Höbarth (2010), S.34.

<sup>69</sup> Vgl. Sidow (2007), S.10.



Es können aber auch andere Auswahlkriterien angewendet werden.<sup>70</sup> In Kleinstbetrieben stehen meistens die Häufigkeit des Kundenkontaktes und der Umsatz im Vordergrund, nicht aber die Wertschöpfung. Durch eine unterschiedliche Bearbeitungsform der Aufträge (z.B. schnellere Abarbeitung der Aufträge bei Key-Account-Kunden) werden die Zahlungsgewohnheiten der Schlüsselkunden sehr selten beachtet und diese auch nicht hinterfragt. Eine Kundenstrukturanalyse kann auch genützt werden, um eine neuerliche Selektierung des Kundenportfolios zu überdenken. In den kleinen Unternehmensstrukturen wird diese Auswahl meistens zur „Chefsache“ erklärt und eine persönliche Beziehung zum Kunden wird oft stärker bewertet als dessen Zahlungsziele.

Bei der Sichtung bzw. Selektierung der Kunden für die Kundenauftragswertanalyse wird von einer Detailanalyse wie z.B. der Wertschöpfung Abstand genommen. Es werden Kundenaufträge aus den vergangenen Perioden als Grundlage für eine Bewertung verwendet. Die Vorgaben erfolgen unternehmensintern und sollen zumindest folgende Punkte als Basis beinhalten:

- Bei einem Unternehmen indem die gesamte Betriebsleistung mit nur wenigen Kunden erzielt wird, werden Rabatte und Zahlungskonditionen meistens im Vorfeld vertraglich fixiert. Eine Veränderung dieser Konditionen ist nur sehr schwer möglich und macht gerade Kleinstunternehmen sehr unflexibel, da die finanziellen Schwankungen des Kunden, sich automatisch auch auf das eigene Unternehmen übertragen. Daher ist es sehr wichtig, gerade am Beginn einer geschäftlichen Beziehung die Zahlungskonditionen und Rabatte sehr genau zu überdenken. Bei Einzelaufträgen sind die Chancen und die Risiken sehr eng verknüpft. Daher kann gerade bei Kunden mit Einzelaufträgen eine Steuerung der Zahlungsmodalität von großem Vorteil für das eigene Unternehmen sein.

---

<sup>70</sup> Vgl. Sidow (2007), S.9.

- Da die Stammkunden festgelegte Zahlungskonditionen aufweisen, werden diese in der Analyse nicht berücksichtigt und die restlichen Kundenaufträge nach der Umsatzhöhe gereiht. Bei den Stammkunden wird nicht dem Auftrag, sondern dem Kunden selbst, einmalig eine Benotung erteilt, d.h. ob diese Kunden überhaupt in das Bewertungssystem einbezogen werden oder nicht, entscheidet die Projektleitung.
- Der Detailierungsgrad kann auch noch durch eine „Risikogruppe“ erhöht werden, z.B. Kunden mit schlechter Zahlungsmoral. In diesem Fall wird auch nach dem Kunden und nicht nach einem zukünftigen Auftrag selektiert.

### ***Ergebnis des GWH Unternehmens:***

Als Ergebnis dieser Selektierung ergab sich nun ein Betrag von 6000€, ab dessen Höhe ein Kundenauftrag bewertet werden soll. Weiters wird unabhängig von der Auftragshöhe eine Bewertung bei Risiko- und Stammkunden durchgeführt.

### **5.1.2 Auftragsbezogener Material- und Wareneinsatz**

Es wurden abgeschlossene Aufträge nach dem prozentuellen Material- bzw. Wareneinsatz hin untersucht. Die Analyse nach dem Gesamtwareneinsatz aus dem Jahresabschluss, im Verhältnis zum Umsatz, hat in diesem Fall keine Aussagekraft, da die Aufschläge auf Material und Waren unterschiedlich zu den verschiedenen Aufträgen sein können. Weiters muss bei Handwerksbetrieben auch die Wertschöpfung der eingesetzten Materialien beachtet werden. In dem untersuchten GWH Unternehmen werden zwei Materialgruppen mit unterschiedlicher Wertschöpfung festgelegt, nämlich Rohstoffe und Handelswaren. Da die Rohstoffe einen relativ geringen Anteil am gesamten Auftrag haben, wird also nur nach den auftragsbezogenen Handelswaren selektiert.

***Ergebnis des GWH Unternehmens:***

Bei den analysierten Aufträgen wurde ein Materialanteil von 74% errechnet. Durch diesen hohen Prozentsatz pro Auftrag, wurde das Bestellwesen des Unternehmens nochmals auf Schwachstellen hin überprüft. Durch die kurzen Bestell- und Lieferzeiten des Lieferanten, ist der Bestellzeitpunkt der auftragsbezogenen Waren sehr wichtig und wird durch die Kennzeichnung des Kundenauftrages mit dem Buchstaben „G“ nochmals unterstrichen. Es wird die Kommunikation zwischen den involvierten Mitarbeitern der Technik, der Auftragsabwicklung und der Bestellung nochmals verstärkt, um so einen genaueren Bestell- und Lieferzeitpunkt der Waren erreichen zu können.

**5.1.3 Kundenauftragsdauer**

Die Projektdauer in Dienstleistungsunternehmen hängt von vielen Komponenten wie z.B. Kundenstruktur, Größe des Auftrages und saisonalen Schwankungen ab. Nicht unwesentlich sind dabei auch die Zeitdauer bis zur Abnahme des fertig gestellten Projektes und das Zahlungsziel des Kunden, da diese Zeitspanne auch vom Unternehmen vorfinanziert werden muss. Bei Aufträgen über Ausschreibungen oder Aufträgen der öffentlichen Hand, müssen auch noch Zeiträume für Prüffristen zusätzlich zu den Zahlungsfristen berücksichtigt werden.

***Ergebnis des GWH Unternehmens:***

Der Kundenanteil von sog. Privatkunden, d.h. Konsumenten die die angebotenen Dienstleistungen zur eigenen privaten Bedürfnisbefriedigung verwenden, ist im GWH Unternehmen relativ hoch. Als Ergebnis wurde bei den analysierten Aufträgen eine durchschnittliche Auftragsdauer von 23 Tagen errechnet. Um alternative Finanzierungsmöglichkeiten, wie z.B. Teilrechnungen fristgerecht einsetzen zu können, wurde ein Grenzwert der voraussichtlichen Auftragsdauer von 20 Tagen festgesetzt. Bei der Projektkalkulation werden ab diesem Limit, die Angebotsunterlagen mit dem Buchstaben „G“ gekennzeichnet.

## 5.2 Alternative Finanzierungsmöglichkeiten

Nachdem die Kundenauftragswertanalyse durchgeführt wurde und ein Auftrag die vorgegebenen Parameter überschreitet, stehen dem Unternehmen, abgesehen von einer Zwischenfinanzierung mittels eines Kontokorrentkredites, auch ein Lieferanten- und Kundenkredit als mögliche Zwischenfinanzierungsvariante zur Verfügung. Weiters wird durch diese Analyse eine Optimierung des Einkaufs- und Bezahlungsprozesses von Materialien bzw. Waren erreicht.

Eine „Factoringfinanzierung“, also der Forderungsverkauf an einen Dritten, wird nicht berücksichtigt, da Kleinstbetriebe kaum eine wirtschaftlich sinnvolle Factoringumsatzgrenze erreichen. Besonders Handwerksbetriebe im Bau- und Baunebengewerbe mit den bekannten Finanzierungsmerkmalen wie Teil- und Schlussrechnungen, sowie den Haft- und Deckungsrücklässen, eignen sich kaum für ein Factoring.

### 5.2.1 Lieferantenkredit

Bei dieser Kreditform gewährt der Hersteller oder Händler dem Abnehmer seiner Waren bzw. Betriebsleistungen ein befristetes Zahlungsziel. Somit stellt diese Kreditform für viele Unternehmen eine der wichtigsten kurzfristigen Finanzierungen dar.<sup>71</sup> Die Verweigerung dieses Zahlungszieles, also eines Lieferantenkredites, ist eher die Ausnahme, wobei ein Desinteresse vom Lieferanten wegen zu kleiner Aufträge oder auch eine angespannte Geldmarktlage des Kunden die Ursachen sein können.<sup>72</sup> Der Lieferantekredit ist eine sehr teure Kreditform, da die Zahlungsziele meistens nur 30 Tage betragen und daher dem Unternehmen nur kurzfristig zur Verfügung stehen. Teurer sind diese Kredite für den Abnehmer insbesondere dann, wenn gewährte Skonti nicht in Anspruch genommen werden, d.h. es wird innerhalb der Skontofrist die Lieferantenverbindlichkeit nicht beglichen (z.B. 3% vom

---

<sup>71</sup> Vgl. Jahrman(2009), S.51.

<sup>72</sup> Vgl. Jahrman(2009), S.51

Rechnungsbetrag innerhalb von 10 Tagen).<sup>73</sup> Ein Skontoabzug stellt daher die Kosten der Kreditgewährung einschließlich der Übernahme des Kreditrisikos dar, die man als Abnehmer bei Nichtinanspruchnahme des Kredites auch nicht bezahlen muss (Skonto ist daher kein Preisnachlass).<sup>74</sup> Durch die nachstehende Berechnung des Skontosatzes auf Jahresbasis wird deutlich, wie wichtig es ist, den möglichen Skontoabzug optimal zu nutzen, um höheren Finanzierungskosten durch den Lieferantenkredit vorbeugen zu können.

$$\text{Jahreszinssatz} = \frac{\text{Skontosatz}(\%)}{\text{Zahlungsziel-Skontofrist}} \times 360$$

Es ergeben sich aus dieser Berechnung branchenübliche Zinssätze von 30% bis 50% pro Jahr. Die Lieferantenverbindlichkeiten werden meistens über einen Kontokorrentkredit zwischenfinanziert, da den meisten Kleinstbetrieben kaum Eigenmittel in dieser Höhe zur Verfügung stehen.

Bei Möglichkeiten der Inanspruchnahme von Skontoabzügen ist es vorteilhaft, den vom Kreditinstitut vorgegebenen Kontokorrentkreditrahmen auszuschöpfen.

### 5.2.2 Kundenkredit (Beschaffungskredit)

Bei dieser Kreditart, basierend auf der Vertragsgrundlage zwischen dem Lieferanten und dem Kunden, wird der Kaufpreis des Vertragsobjektes vor Fertigstellung in voller Höhe (Vorauszahlungen) oder in Teilbeträgen (Anzahlungen) bereitgestellt.<sup>75</sup> Erhält der Lieferant einen Beschaffungskredit, so handelt es sich nicht um Geldschulden, sondern um Leistungsschulden.<sup>76</sup>

In den verschiedenen Branchen und Unternehmensgrößen herrschen unterschiedliche Vorgangsweisen für diese Beschaffungskredite. Bei z.B. Großprojekten kann eine volle Bezahlung der Auftragssumme die Grundlage für die Übergabe des Projektes an den Kunden sein. In Kleinstunternehmen ist so

---

<sup>73</sup> Vgl. Klett/Pivernetz (2010), S.43.

<sup>74</sup> Vgl. Jahrman (2009), S.53.

<sup>75</sup> Vgl. Jahrman (2009), S.49.

<sup>76</sup> Vgl. Jahrman (2009), S.50

eine Vormachtstellung nicht vorhanden und so befindet sich der Lieferant eigentlich in einer Bittstellung. Speziell im Bau- und Baunebengewerbe ist diese Art der Kreditform üblich, wird aber aus Vertrauensgründen gerade von Kleinstbetrieben nicht verlangt. Grundsätzlich wäre diese Art der Finanzierung von großem Vorteil, da das Kapital sofort verfügbar ist, d.h. es erfolgt eine Mitfinanzierung der Herstellkosten und das Risiko des Zahlungsausfalles für diesen Teil der Leistungen wird eliminiert.<sup>77</sup> Umgekehrt erwartet sich der Kunde eine Reduzierung des Kaufpreises, da der Zinsaufwand des Lieferanten während der Projektlaufzeit nicht auf den Kaufpreis abgewälzt werden muss.<sup>78</sup> Oftmals werden Anzahlungen und Teilrechnungen mit einem Skontoabzug vom Rechnungsbetrag dem Kunden angeboten, damit dieses Kapital relativ schnell dem Unternehmen zur Verfügung steht. Dabei darf die Höhe dieses Abzuges vom Rechnungsbetrag im Vergleich zur Zinsbelastung des Kontokorrentkredites nicht außer Acht gelassen werden.

Durch die folgende beispielhafte Vergleichsberechnung (Tabelle 5) von Skontogewährung gegenüber dem Kunden und Zinsbelastung des Kontokorrentkreditkontos auf ein Unternehmen, wird das Problem verdeutlicht.

Kaufpreis 10.000€, Projektdauer 30 Tage, Skonto 3% bei Bezahlung in 8 Tagen, Zinsbelastung am Kontokorrentkredit 5%

	Kunde			Lieferant
	Rechnungs- betrag	Kunde bezahlt mit Skonto	Abzug vom Rechnungs- betrag	Zinsbelastung Kontokorrent- kredit
Vor Projektbeginn (Anzahlung)	€ 3.000,0	€ 2.910,0	€ 90,0	€ 0,0
nach 14 Tagen + 8 Tage Zahlungsziel = 21 Tage (1. Teilrechnung)	€ 5.000,0	€ 4.850,0	€ 150,0	€ 14,6
nach 16 Tagen + 8 Tage Zahlungsziel = 24 Tage (Schlussrechnung)	€ 2.000,0	€ 1.940,0	€ 60,0	€ 6,7
Summe	€ 10.000,0	€ 9.700,0	<b>€ 300,0</b>	<b>€ 21,3</b>

Tabelle 5: Beispiel Vergleich Skontoabzug und Zinsbelastung (Eigene Darstellung)

<sup>77</sup> Vgl. Jahrman (2009), S.49.

<sup>78</sup> Vgl. Jahrman (2009), S.49.

Es wird durch den Vergleich in Tabelle 5 aufgezeigt, dass der Skontoabzug durch den Kunden von den offenen Forderungen, rund 14 Mal so hoch ist, als die Zinsbelastung durch den Kontokorrentkredit.

Diese Erkenntnis darf innerhalb des Unternehmens nicht generell als Entscheidungsgrundlage für eine Skontoverweigerung verwendet werden, da die bereits ausgenützte Rahmenhöhe des Kontokorrentkredites, Zinsveränderungen und etwaige Überzugszinsen berücksichtigt werden müssen. Eine andauernde Skontogewährung gegenüber dem Kunden, sollte zur Liquiditätssteuerung eines Unternehmens nicht herangezogen werden, da sich dadurch auch die Gesamtrentabilität des Unternehmens verschlechtern kann. Durch einen höheren Zinssatz bei bonitätsmäßig schlechter gestellten Betrieben, ist eine Skonto-Zins-Vergleichsberechnung die Grundvoraussetzung für die Gewährung oder Verweigerung eines Skontoabzuges bei Kundenforderungen.

### **5.3 Ergebnis der Kundenauftragsanalyse**

Die Kundenauftragswertanalyse wurde parallel mit der vorliegenden Studie im GWH Unternehmen eingeführt. Durch eine einfache Sichtung von bereits abgeschlossenen Aufträgen, waren die Ergebnisse in diesem Kleinstunternehmen rasch absehbar, wobei parallel mit dieser Vorgangsweise, auch der Zahlungszeitpunkt der Kundenforderungen berücksichtigt wurde.

Ein mangelhaftes Kundenforderungsmanagement und ein etwas ineffizientes Mahnwesen wurden im GWH Unternehmen festgestellt. Durch diese Problematik und einer hauptsächlich kurzen Auftragsdauer, standen dem Unternehmen oftmals Anzahlungen erst mit Ende des Auftrages als Kapital zur Verfügung. Es werden daher in der Zukunft Anzahlungsrechnungen mit Beginn des Auftrages an die Kunden versendet und die Bezahlung dieser Kundenforderung in einer relativ kurzen Zeitspanne kontrolliert.

Ein zweites Problem ist die immer wieder vorkommende Überziehung des Kontokorrentkreditrahmens mit den dadurch entstehenden höheren

Finanzierungskosten. Es besteht beim GWH Unternehmen eine vertraglich fixierte Zahlungsbedingung mit dem Hauptlieferanten, das den Lieferanten mittels Bankeinzug ermächtigt, die offenen Verbindlichkeiten innerhalb von vier Tagen mit einem Skontoabzug von 4% zu begleichen. Damit ergibt sich ein kaum beeinflussbarer Lieferantenkredit mit dem daraus resultierenden Kontokorrentkreditproblem. Da aber der Gesamtbetrag des Skontoabzuges bei diesen Lieferantenrechnungen sehr hoch ist, wurde ein Vergleich mit den Finanzierungskosten des Kontokorrentkredites angestellt. In diesem Fall deckt der Skontoabzugsbetrag der Lieferantenverbindlichkeiten die Gesamtkosten des Kontokorrentkredites über ein Wirtschaftsjahr.

Weiters wurde eine dritte Teilrechnung (kurz vor dem Ende eines Projektes) in die Zahlungsbedingungen für zukünftige Aufträge festgelegt. Durch die Liquiditätsprobleme könnte das Unternehmen bestrebt sein, Aufträge schneller abzuwickeln, wobei sich aber durch diesen Zeitdruck Mängel einstellen können. Im Gegenzug dazu, wären durch diese dritte Teilrechnung, bereits 90% der Auftragssumme bei Projektende vom Kunden bezahlt und ein Qualitätsverlust der versprochenen Leistungen, würde sich aus psychologischen Gründen kaum mehr ergeben.

Die einmal vorgegebenen Limits werden periodisch geprüft und bei Bedarf von der Unternehmensleitung den Veränderungen angepasst.<sup>79</sup>

---

<sup>79</sup> Vgl. Becker/Everling (2010), S.14.



Zusammenfassung der wesentlichen Punkte:

- Verbesserung des Forderungsmanagements
- Änderung der Zahlungsbedingungen bei „G“ Kundenaufträgen
- Mögliche Erweiterung des Kontokorrentkreditrahmens
- Beibehaltung der Zahlungsbedingungen des Hauptlieferanten
- Konsequentes Mahnwesen

## 5.4 Kennzahlenvergleich nach der Optimierung

Mit der Kundenauftragsanalyse hat das Unternehmen Möglichkeiten der Zwischenfinanzierung durch Kunden- und Lieferantenkredite. Wegen bilanzpolitischer Maßnahmen, ist die Aussagekraft von Kennzahlen auf Basis der Jahresabschlüsse des GWH Unternehmens eher beschränkt vorhanden und so werden sich auch in Zukunft kaum Veränderungen an den Kennzahlen ergeben. Die vergangenen Bilanzen weisen hohe Forderungen aus Lieferung und Leistungen auf, wobei die „noch nicht abrechenbare Leistungen“ bereits sehr reduziert wurden. Das Debitorenziel ist zu den Vergleichsunternehmen bereits sehr gut und eine mögliche Verkürzung, d.h. ein schnellerer Zahlungseingang der Kundenforderungen wird kaum möglich sein.

In der Kennzahl Liquidität 1. Grades (Kapitel 3.2.1) werden die liquiden Mittel im Verhältnis zum kurzfristigen Fremdkapital gesetzt. Da diese liquiden Mittel im GWH Unternehmen am Ende des Wirtschaftsjahres 2010 im Vergleich zu den letzten drei Jahren kaum Unterschiede aufweisen, ist eine Analyse mit der dazugehörigen Aussagekraft irrelevant.

Die Kennzahl Liquidität 2. Grades dagegen, beinhaltet das gesamte Finanzumlaufvermögen, d.h. zusätzlich zu den liquiden Mitteln werden die Forderungen aus Lieferung und Leistungen dazu gerechnet. Somit stellt sich das Finanzumlaufvermögen des GWH Unternehmens hauptsächlich aus der Summe der Kundenforderungen dar.

Durch die nun in Zukunft gestellten Anzahlungs- bzw. Teilrechnungen, werden sich diese Forderungen automatisch erhöhen, wobei aber eventuelle Forderungsausfälle zu berücksichtigen sind. Diese Forderungsausfälle sind im GWH Unternehmen aber durch die Kundensegmentierung sehr gering. Anzahlungen werden normalerweise zum Umlaufvermögen gezählt, da aber nur ein interner Betriebsvergleich erfolgt, wird diese Vermögensart bei den Forderungen aus Lieferung und Leistungen dazugerechnet.

$$\text{Liquidität 2.Grades(\%)} = \frac{\text{Finanzumlaufvermögen}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}} \times 100$$

Aus dem Vergleich der letzten Bilanzen ergeben sich für die Kennzahl Liquidität 2.Grades, Prozentsätze von 105% bis 110%. Diese Prozentsätze würden im theoretischen Ansatz als sich ausreichend hoch darstellen. Eine unterjährige Berechnung ergibt aber für diese Kennzahl einen maximalen Prozentsatz von 50% und eine Korrektur durch die Unternehmensleitung ist somit angebracht.

Die Kundenauftragswertanalyse von bereits abgeschlossenen Projekten der letzten Periode, ergab für das GWH Unternehmen die Möglichkeit, bei 50% der zukünftigen Aufträgen eine Kundenanzahlung zu erwirken. Die Steigerung des Finanzumlaufvermögens und damit die Senkung des kurzfristigen Fremdkapitals, ergibt eine positive Wirkung auf die Kennzahl Liquidität 2.Grades. Eine Steigerung dieser Kennzahl von 50% auf 70% wird als Ziel festgelegt, wobei bei dieser Betrachtung mögliche Forderungsausfälle unberücksichtigt bleiben. Diese Erkenntnis, sollte sich auch im Einhalten des Kontokorrentkreditrahmens widerspiegeln, d.h. die Zwischenfinanzierung stellt sich auf ein niedrigeres Niveau ein. Somit spielen die Debitoren eine zentrale Größe zur kurzfristigen Steuerung von Geldeingängen.<sup>80</sup>

---

<sup>80</sup> Vgl. Zaitsava (2011), S.73.

## 6 Schlussbetrachtung

Im täglichen Geschäft eines Kleinstunternehmens, sind die Zeitressourcen für operative und strategische Finanzanalysen des eigenen Betriebes sehr eingeschränkt vorhanden. Durch das Outsourcen von finanzwirtschaftlichen Dienstleistungen wie z.B. das Erstellen des Jahresabschlusses, wird dieses Wissen vom Unternehmer auch weitgehend nicht gefordert.

Die Bilanzanalyse mit den dazu notwendigen Kennzahlen ist eine weitere Aufgabe die von der Firmenleitung durchgeführt werden sollte. Die meistens technisch hochqualifizierte Unternehmensleitung von Kleinstunternehmen, gibt auch diese Tätigkeiten an betriebsfremde Personen ab, um sich auf die Kundenanfragen und Auslastung der Mitarbeiter konzentrieren zu können.

Auch die extern erstellten Analysen weisen Schwachpunkte wie Zeitraum oder Zeitpunkt auf, werden aber als Grundlage für zukünftige Finanzentscheidungen herangezogen. Der Vergleich von Kennzahlen mit Betrieben gleicher Größe und Branche stellt durch die vergangenheitsbezogene Momentaufnahme, auch nur eine bedingte Entscheidungsgrundlage für die Firmenleitung dar.

Die Eigenbewertung der Kontokorrentkreditentwicklung ist ein sehr sinnvolles und einfaches Mittel, das gegenwartsbezogen die Liquidität des Unternehmens darstellen kann. Durch eine richtige Berechnung der Rahmenhöhe eines Kontokorrentkredites, wird auch der notwendige finanzielle Spielraum für das Unternehmen erhöht.

Eine wöchentliche Kontrolle des Liquiditätsstatus unter Einbindung der Verbindlichkeiten, den Forderungen und des ausgenutzten Kontokorrentkredites, ergibt eine adhoc Aussage über die finanzielle Entwicklung des Unternehmens. Ein Studium der Betriebswirtschaft ist für die Firmenleitung von Kleinstunternehmen im Handwerks- und Dienstleistungsbereich nicht erforderlich. Das Interesse an der gegenwärtigen Liquidität, sowie ein Monitoring des Kontokorrentkreditkontos, sind aber sinnvoll.

Eine Kundenauftragswertanalyse ist ein einfaches Instrument zur Liquiditätssteigerung eines Kleinstunternehmens und sollte als Ergänzung zu den Finanzierungsmöglichkeiten mittels eines Bankinstitutes gesehen werden.

Mit diesem Instrument wird eine auftragsbezogene Kennzeichnung der Kundenprojekte ermöglicht, um allen beteiligten Mitarbeitern den zeitgerechten Einsatz von Kunden- und Lieferantenkrediten zu ermöglichen.

Ein niedriges Finanzumlaufvermögen und ein hoher Liquiditätsspielraum sollte das Ziel von Kleinstunternehmen sein, welches mit dem Einsatz einer Kundenauftragswertanalyse erreicht werden kann.

## Literaturverzeichnis

**Becker Grit / Everling Oliver:** Debitorenrating – Wiesbaden: Gabler Verlag, 2010.

**Heesen Bernd / Gruber Wolfgang:** Bilanzanalyse und Kennzahlen – Wiesbaden: Gabler Verlag, 2011.

**Höbarth Lukas:** Optimierte Liquiditätsplanung – Wien: Linde Verlag, 2010.

**Jahrmann Fritz-Ulrich:** Finanzierung – 6.Auflage – Herne: Neue Wirtschafts-Briefe GmbH, 2009. – 6.Auflage.

**Klett Christian / Michael Pivernetz:** Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen – Berlin: Neue Wirtschafts Briefe GmbH & Co. KG., 2010.

**Mentzel Klaus:** Basiswissen Unternehmensführung – Herdecke, Witten : W3L GmbH, 2008.

**Sidow Hans:** Key-Account-Management – Landsberg: mi-Fachverlag, Redline GmbH, 2007.

**Zaitsava Sviatlana:** Langfristige Unternehmenssicherung in KMU durch optimale Liquiditätsplanung und -steuerung – Hamburg : Diplomica Verlag GmbH, 2011.

## **Zeitschriftenartikel/Berichte**

**Bornett Walter:** Bilanzkennzahlen für Praktiker – Wien : KMU Forschung Austria, 2006.

**Burgstahler Helga:** Erfolgsfaktor interne Unternehmenskommunikation in der Bewertung durch Analysten – Stuttgart : Universität Hohenheim, 2001.

**Großschedl Franz:** Treffsichere und zeitnahe Bonitätsbeurteilung bei E/A-Rechnern – Graz: RLB – Raiffeisenblatt 2. – 2011. – S. 19.

**Hofmann Ines / Leitsmüller Heinz / Naderer Ruth:** Unternehmenskennzahlen – Werkzeug für professionelle Betriebsratsarbeit – Wien : Kammer für Arbeiter und Angestellte, 2001.

**Tandl Johannes:** Basel III: Abschied vom Kredit? – Fazit. – April 2010. – S. 31.

**Voithofer Peter / Hölzl Kerstin / Eidenberger Judith:** Bilanzkennzahlen – Praxishandbuch – Wien : KMU Forschung Austria, 2011.

## Internetquellen

**Business-best-practice:** web success factory – 29. 03. 2012. –

<http://www.business-best-practice.de/selbststdaendige/botsch>.

**Business-best-practice, BWA:** www.business-best-practice – 10. 04. 2012. –

[http://www.business-best-practice.de/beitraege.php?beitrag\\_id=938](http://www.business-best-practice.de/beitraege.php?beitrag_id=938)

**KMU Forschung:** www.kmuforschung.ac.at – 09. 02. 2012. –

[http://www.kmuforschung.ac.at/index.php?option=com\\_content&view=article&id=108&Itemid=102&lang=de](http://www.kmuforschung.ac.at/index.php?option=com_content&view=article&id=108&Itemid=102&lang=de).

**Wirtschaftsquelle:** www.wirtschaftslexikon24.net.de – 01. 02. 2012. –

<http://www.wirtschaftslexikon24.net/de/working-capital/workins-capital.htm>.

**Anhangverzeichnis**

Anhang A: Berechnung des Kontokorrentkreditrahmens.....	58
Anhang B: Berechnung des Kontokorrentkreditrahmens auf unterjähriger Basis.....	59
Anhang C: Jahresverlauf des Kontokorrentkreditkontos.....	60



## Anhang A: Berechnung des Kontokorrentkreditrahmens

Als Berechnungsgrundlage diente die Bilanz des GWH Unternehmens zum 31.12.2010. Die Berechnung der Rahmenhöhe des Kontokorrentkreditkontos erfolgte nach den Vorgaben des Bankeninstitutes.

1006 TSD/€	Nettoerlös (Umsatzerlöse abzgl. Erlösschmälerungen z.B. Skonto)
482 TSD/€	Materialeinsatz (nur Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie Handelswaren)
61 TSD/€	Bezogene Fremdleistungen (z.B. Leasingpersonal)
95 TSD/€	Sachaufwand
59 Tage	Lagerdauer
24 Tage	Debitorenziel
8 Tage	Kreditorenziel

### Berechnung:

Vermögen/Kapital		TSD/€
Eigenkapital	Daten aus Bilanz	+55
Sozialkapital	Daten aus Bilanz	+15
langfristiges Fremdkapital	Daten aus Bilanz	+59
Anlagevermögen	Daten aus Bilanz	-40
	Überdeckungssumme aus langfristigem Kapital	89
Notwendiger finanzieller Rahmen		
für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie für Handelswaren	Lagerdauer x Materialeinsatz 365 Tage	77,9
für noch nicht abrechenbare Leistungen	Daten aus Bilanz	+7
für Kundenforderungen	Debitorenziel x Nettoerlöse 365 Tage	+66,2
für Anzahlungen	Daten aus Bilanz	+0
für Lieferverbindlichkeiten	Kreditorenziel x (Materialeinsatz +Fremdleistungen+Sachaufwand) 365 Tage	-13,9
als Reserve	20%	+27,44
	Gesamtsumme	164,4
	Abzüglich Überdeckung	-89
	<b>Soll Kontokorrentkreditrahmen</b>	<b>75,4</b>

Tabelle 6: Berechnung des Kontokorrentkreditrahmens (Eigene Darstellung)

## Anhang B: Berechnung des Kontokorrentkreditrahmens auf unterjähriger Basis

In diesem Fall werden die bilanzpolitischen Maßnahmen des GWH Unternehmens außer Acht gelassen und realistischere Werte zur Berechnung herangezogen. Die Daten für die Berechnung der Überdeckungssumme (langfristiges Fremd- und Eigenkapital) stammen aber weiterhin aus Bilanz zum 31.12. 2010.

1006 TSD/€	Nettoerlös (Umsatzerlöse abzgl. Erlösschmälerungen z.B. Skonto)
482 TSD/€	Materialeinsatz (nur Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie Handelswaren)
61 TSD/€	Bezogene Fremdleistungen (z.B. Leasingpersonal)
95 TSD/€	Sachaufwand
60 Tage	Lagerdauer
30 Tage	Debitorenziel
30 Tage	Kreditorenziel

### Berechnung:

Vermögen/Kapital		TSD/€
Eigenkapital	Daten aus Bilanz	+55
Sozialkapital	Daten aus Bilanz	+15
langfristiges Fremdkapital	Daten aus Bilanz	+59
Anlagevermögen	Daten aus Bilanz	-40
	Überdeckungssumme aus langfristigem Kapital	89
<b>Notwendiger finanzieller Rahmen</b>		
für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie für Handelswaren	Lagerdauer x Materialeinsatz 365 Tage	79,2
für noch nicht abrechenbare Leistungen	Annahme	+30
für Kundenforderungen	Debitorenziel x Nettoerlöse 365 Tage	+82,7
für Anzahlungen	Annahme	+20
für Lieferverbindlichkeiten	Kreditorenziel x (Materialeinsatz + Fremdleistungen + Sachaufwand) 365 Tage	-52
für Zahllast (Steuern)	20% vom Gesamterlös - 20% vom Gesamtwareneinsatz 12	+8,7
als Reserve	20%	+45,3
	Gesamtsumme	202,30
	Abzüglich Überdeckung	-89
	<b>Soll Kontokorrentkreditrahmen</b>	<b>113,30</b>

Tabelle 7: Berechnung des Kontokorrentkreditrahmens auf unterjähriger Basis (Eigene Darstellung)

## Anhang C: Jahresverlauf des Kontokorrentkreditkontos

Dargestellt wird der ausgenützte Rahmen des GWH Kontokorrentkreditkontos über drei Jahre.

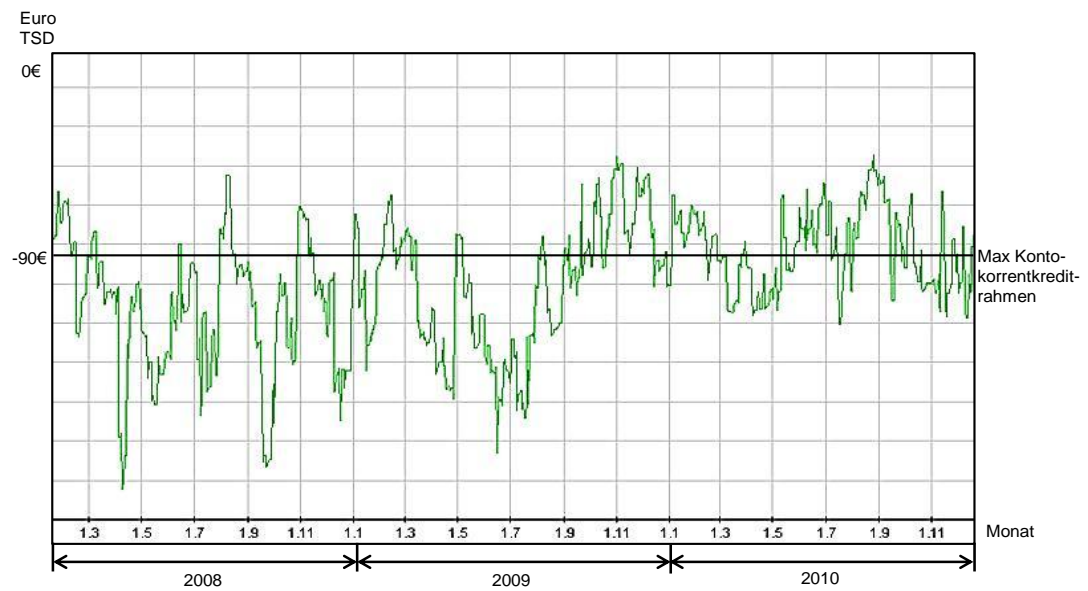


Abbildung 3: Ausnützung des Kontokorrentkreditrahmens

**Eidesstattliche Versicherung**

Hiermit versichere ich, die vorliegende Arbeit selbstständig ohne fremde Hilfe verfasst und keine anderen als die im Literaturverzeichnis angegebenen Quellen benutzt zu habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus veröffentlichten oder noch nicht veröffentlichten Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Die Zeichnungen oder Abbildungen in dieser Arbeit sind von mir selbst erstellt worden oder mit einem entsprechenden Quellennachweis versehen.

Diese Arbeit ist in gleicher oder ähnlicher Form noch bei keiner anderen Prüfungsbehörde eingereicht worden.

Ich versichere, dass die von mir eingereichte schriftliche Version mit der digitalen Version der Arbeit übereinstimmt.

Kraubath, 07.05.2012

Andreas Lukasiewicz